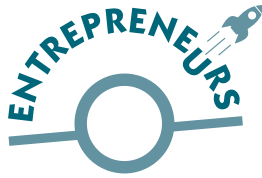


CHARLES NURDIN
THOMAS PICAMOLES

STRATÉGIE START-UP

DU MYTHE AMÉRICAIN
AU SUCCÈS FRANÇAIS



CHARLES NURDIN
THOMAS PICAMOLES

STRATÉGIE START-UP

DU MYTHE AMÉRICAIN
AU SUCCÈS FRANÇAIS

Préface de **Alexandre Prot**,
CEO de Qonto

CONNAÎTRE
LA RÉALITÉ POUR
SE LANCER SANS
SE PLANTER

DUNOD

La collection « Entrepreneurs », truffée de conseils pratiques, d'avis d'experts et de témoignages, vous apporte des solutions concrètes pour bâtir durablement votre réussite.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-079390-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

PRÉFACE d'Alexandre Prot, CEO de Qonto **9**

PRÉFACE de Pierre Queinnec, CEO de Jenji **13**

INTRODUCTION **15**

PARTIE 1 – CRÉER

1 DE L'IDÉE AU PROJET **19**

Partir du client et de son expérience personnelle **20**

Analyser la concurrence, une étape indispensable **23**

Tirer parti des différentiels de maturité technologique **28**

Extrapoler et regarder à l'étranger **29**

Raisonner par analogie entre les secteurs **33**

Le dangereux biais de l'inéluçtabilité **37**

2 PASSER À L'ACTION **43**

L'adéquation du produit avec le marché **45**

Le choix du business model cible **51**

L'évaluation des ressources **59**

L'équipe fondatrice **62**

La feuille de route personnelle **66**

3	LES PREMIERS PAS : LE BOOTSTRAPPING	69
	Les objectifs du bootstrapping	70
	La traction	73
	Le produit minimum viable (MVP) et ses itérations	77
	Le marketing	81
	Les canaux directs	83
	Les canaux indirects	86
	Les premiers financements	91

PARTIE 2 – DISRUPTER

4	LES MYTHES DU FINANCEMENT	99
	Les différentes étapes du financement	100
	Mythe #1 – Il y a trop d'argent	103
	Mythe #2 – Les start-ups sont financées grâce à des capitaux privés	107
	Mythe #3 – Il faut commencer sa levée par les fonds de capital-risque	112
5	CONVAINCRE	119
	Les fondations	121
	La démonstration	135
	La négociation	139
6	LA COURSE À LA SCALABILITÉ	143
	La dominance et l'expansion	144
	La viabilité	148
	Le pivot	151
	La discipline	155
	Le recrutement	157
	Le leadership	159
7	UNE CULTURE SANS CULTE	163
	Les différentes cultures de start-ups	165
	Fonder une famille	168
	Réunir une équipe de stars	169
	La culture en danger	171

PARTIE 3 – SORTIR

8	VENDRE SA START-UP MAIS PAS SON ÂME	177
	L'approche par les risques	179
	L'approche par l'actualisation des flux de trésorerie	184
	L'approche par les transactions comparables	186
	L'approche par le coût d'opportunité	189
9	SORTIR PAR LA GRANDE PORTE	191
	La voie royale : l'introduction en Bourse	192
	À qui vendre et quand ?	193
	Vendre pour les bonnes raisons	194
	La vente à des concurrents, envisageable jusqu'à une certaine taille	196
	Les grands groupes, acteurs de la majorité des ventes	197
	Le recours à des fonds de Private Equity en <i>late-stage</i>	200
10	À LA CROISÉE DES CHEMINS	203
	La réplication	204
	Le capital-risque	206
	La philanthropie	208
	La transmission	210
	L'intrapreneuriat	211
	CONCLUSION	213
	En finir avec le « mythe de l'inspiration »	213
	ANNEXES – LA BOÎTE À OUTILS	221
	Annexe 1 – Les sources de l'idéation	222
	Annexe 2 – Le canevas de pitch	224
	Annexe 3 – Garder le contrôle en phase de scale-up	226
	Annexe 4 – Découvrir sa culture d'entreprise	229
	REMERCIEMENTS	233
	BIBLIOGRAPHIE	235
	INDEX	237

Préface

Par Alexandre Prot, CEO de Qonto

Au cœur de l'été 2017, lorsque nous avons officiellement lancé Qonto à destination des PME, start-ups et freelances, je me souviens encore de l'excitation ressentie alors que nous étions sur le point de dévoiler au grand jour – à nos pairs – la néobanque sur laquelle nous travaillions discrètement depuis plusieurs mois.

Au-delà de notre conviction profonde – celle de mon cofondateur, Steve Anavi, et la mienne –, de nos recherches et de l'enthousiasme de notre petite équipe de l'époque, des dizaines de questions ont alors traversé mon esprit. Aucune n'était totalement hors de propos mais aucune n'était vraiment liée à l'instant. J'anticipais déjà l'avenir : cette entreprise allait-elle connaître le succès ? Allait-elle séduire le marché visé ? Nos hypothèses initiales de croissance étaient-elles tenables, séduisantes, réalistes ?

Comme la naissance d'un enfant, le vertige immense ressenti à l'aube d'un nouveau défi n'est pas amoindri par sa répétition. En effet, Steve et moi avons déjà lancé une première start-up ensemble quelques années auparavant. La cigarette électronique connectée que nous avons conçue nous avait ouvert les portes du CES de Las Vegas, avant que nous ne prenions la décision de céder ce projet à une grande entreprise du Fortune 500 (le classement des 500 premières entreprises américaines, selon l'importance de leur chiffre d'affaires).

Cette première tentative – satisfaisante à plusieurs niveaux – nous a beaucoup appris. En particulier, qu'il n'existe pas de mode d'emploi permettant d'éviter les écueils ou de lever les incertitudes de la création d'entreprise. Cependant, je suis convaincu que l'expérience, l'anticipation et l'analyse comparative sont des facteurs déterminants du succès d'un projet.

À cet égard, notre première entreprise nous a apporté l'essentiel : la confiance et l'apprentissage de la résilience. Mais elle nous a surtout donné une nouvelle idée ainsi que la conviction que nous étions prêts à tout recommencer, ensemble, dans un nouveau secteur.

À cette période, nombreux sont ceux qui, comme nous, ont opté pour l'aventure de l'entrepreneuriat. Ceux qu'on appelait encore jusqu'à peu les « cadres et professions intellectuelles supérieures » ont délaissé massivement les métiers de consultants en stratégie, d'avocats d'affaires ou de cadres dans des grandes entreprises pour s'attaquer à des sujets qui les touchent et les préoccupent profondément. Leur quête de sens associée à la vague digitale explique en partie l'explosion du nombre de start-ups, l'éclosion de nombreux incubateurs et l'afflux de capitaux un peu partout dans le monde.

J'ai moi-même suivi un tel itinéraire et suis passé par toutes les étapes qui constituent la vie formidable et mouvementée des entrepreneurs. À la question « êtes-vous heureux de votre choix ? », rares sont les entrepreneurs qui vous répondront par la négative. Mais aucun ne vous répondra de manière concise pour autant. Les étapes à franchir sont nombreuses et nécessitent d'apprendre chaque jour à maîtriser des disciplines variées et parfois complexes.

J'en fais chaque jour le constat au sein de notre nouvelle entreprise, Qonto, qui n'est déjà plus comparable à notre première aventure entrepreneuriale. Qonto a été pensée dès le premier

jour comme un projet global, ambitieux et disruptif dans un secteur ô combien réglementé, rivalisant avec des mastodontes aux moyens colossaux. Pour réaliser cela, nous avons convaincu et embarqué dans cette aventure une centaine de salariés (et nous prévoyons que notre équipe va doubler au cours de l'année 2019), des investisseurs de renom qui nous ont fait confiance (Qonto a levé 32 millions d'euros au total) et les partenaires avec lesquels nous mettons tout en œuvre afin de bâtir le meilleur compte bancaire professionnel du marché.

Alors que vous commencez la lecture de cet ouvrage qui vous dévoile l'envers du décor de cette vie que vous menez ou à laquelle vous aspirez, je vous invite à profiter de ce moment pour établir votre vision du succès, qui sera intrinsèquement liée à votre destin d'entrepreneur. Au travers d'exemples contemporains et d'anecdotes savamment distillées au fil des pages, vous aurez, à l'issue de votre lecture, l'impression d'être au pied de la montagne qui vous attend. Je vous souhaite, chers lecteurs, une belle ascension.

Alexandre Prot a 35 ans et vit à Paris, il est diplômé d'HEC Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD. Il a lancé sa première entreprise, Smokio, avec Steve Anavi en 2013 dans les objets connectés. Cette première aventure leur fait constater que les PME sont insatisfaites du service fourni par les grandes banques traditionnelles. Leur idée : créer un compte professionnel fluide, rapide et transparent pour permettre aux petites entreprises et indépendants de créer une entreprise et gérer leurs finances facilement en ligne et sur leur mobile.

Préface

Par Pierre Queinnec, CEO de Jenji

Beaucoup de livres ont été écrits sur les start-ups, naturelle exploitation de la nouvelle fascination populaire. Pourtant force est de constater que peu d'auteurs ont eux-mêmes créé une structure. C'est ce qui m'a entre autres beaucoup plu dans cet ouvrage de Charles et Thomas.

Il est, je crois, nécessaire de prendre du recul sur les théories classiques, lues et relues, sur les start-ups lorsque l'on souhaite soi-même créer quelque chose. Néanmoins peu de créateurs d'entreprise prennent le temps d'apporter ce retour d'expérience, *a fortiori* par écrit. Par manque de temps sans doute, mais aussi peut-être à cause de la difficulté d'exprimer son ressenti sans crainte d'ostracisation. Beaucoup de sujets restent néanmoins encore à défricher, notamment autour du choix à faire entre approche patrimoniale et hypercroissance. Ou pourquoi préférer toujours lever plus alors qu'une revente à moyen terme est bien plus intéressante ?

Pour avoir d'un côté monté des sociétés en fonds propres et de l'autre une structure financée par un fonds de capital-risque, le fossé entre les deux mondes m'apparaît toujours flagrant. Je crois que les deux exercices sont intéressants mais le monde des start-ups pousse souvent toujours plus loin la charge mentale. Les attentes n'en sont que plus élevées : financières bien sûr, mais aussi sociales. Sociales car, à la manière d'un jeu vidéo,

il est devenu courant de comparer les évolutions d'untel et untel en termes de levées et de réussites, réelles ou fantasmées.

Et nous sommes loin de sortir de cette boucle car, l'entrepreneuriat devenant la voie royale en sortie d'études, le niveau d'implication (ou de sacrifice, c'est selon) pour réussir va potentiellement encore augmenter. C'est un vrai parallèle à la citation du film *Gattaca*, où l'un des protagonistes défie son frère à la nage, et gagne systématiquement car il préfère prendre le risque de couler que de perdre : « Tu veux savoir comment j'ai fait pour gagner ? Voilà comment, Anton : je n'ai jamais gardé mes forces pour le chemin du retour. »

J'espère que ce livre vous aidera à acquérir et à comprendre beaucoup plus rapidement les rouages des start-ups, au travers d'un panorama global mais précis, et pas uniquement sous l'angle réducteur des financements. Et peut-être, de vous libérer ce temps pour une réflexion sur des sujets dont seul vous avez la clé. Votre propension à la prise de risques, vos attentes, votre équilibre pro / perso idéal... Autant de sujets lourds qui se manifesteront forcément, que votre start-up fonctionne, ou non. Bonne lecture.

***Pierre Queinnec** est le CEO et cofondateur de la fintech Jenji, une start-up qui simplifie radicalement la gestion des factures. Avant de créer Jenji, Pierre avait cofondé – et revendu – le leader du logiciel open-source Zenika.*

Introduction

Nous avons voulu écrire le livre que nous aurions aimé avoir entre les mains avant de nous lancer dans notre propre aventure entrepreneuriale. Un manuel stratégique à l'usage de l'entrepreneur, rigoureusement appuyé par les faits et adapté au marché français.

Mais il n'y a pas de recette miracle du succès. Il y a autant de manières de réussir que de start-ups et si les gagnants ont bien une qualité, c'est l'adaptabilité face à l'imprévu. Alors que tirer de cet ouvrage, pour vous qui vous apprêtez à vous lancer à votre tour ?

Le général et président américain Eisenhower avait coutume de dire que les plans sont inutiles, mais que l'action de planifier en elle-même est indispensable. Tout au long de ces pages, nous avons décrypté les facteurs de succès, et d'échec, à chaque étape de la vie d'une start-up. Si chaque start-up est unique, celles qui réussissent partagent tout de même quelques points communs, de l'idéation jusqu'à la revente en passant par la levée de fonds et l'expansion.

En prenant un peu de champ, au-delà des considérations tactiques que nous allons développer dans ces pages, trois grands principes priment :

→ **Ne faites pas confiance aux mythes sur les start-ups.** Le sujet alimente tous les fantasmes et rien n'est plus dangereux que de partir la fleur au fusil. C'est pour cela que, dans ce livre, nous nous appuyons sur des données objectives, chiffrées, étayées – en un mot, dépassionnées.

→ **Admettez que la France n'a pas de Silicon Valley**, ni même de Silicon Roundabout (Londres) ou de Silicon Allee (Berlin). La principale caractéristique du marché français est son immaturité. Il ne s'agit pas de céder au pessimisme facile, car qui dit immaturité dit croissance à venir. Cela apporte même son lot d'avantages : il est plus aisé de s'inspirer des modèles qui ont connu le succès outre-Atlantique ou outre-Manche. Toutefois, ne négligez pas les difficultés que vous aurez à vous financer, à trouver des clients rapidement (en particulier s'il s'agit d'entreprises) et à vous appuyer sur des mentors de qualité.

→ **N'ayez pas peur d'adopter une approche systématique et analytique.** L'entrepreneur ne doit pas être qu'un visionnaire charismatique : c'est aussi un stratège. Dans le monde de l'entrepreneuriat où tout va trop vite et où, aussitôt résolue, une urgence est remplacée par une autre, le simple fait de prendre du recul et d'analyser la situation avec méthode, étape par étape, vous confère un avantage concurrentiel non négligeable.

Les conseils de ce livre ne restent cependant qu'un moyen d'optimiser vos chances de succès. C'est à vous seul qu'il appartient de les créer en rejoignant, comme l'exhortait Théodore Roosevelt, « la communauté de ceux qui agissent » !

Partie 1

Créer

1

De l'idée au projet

*« Peu importe ce que l'on vous dit, des mots
et des idées peuvent changer le monde. »*

John KEATING (Robin Williams)
dans *Le Cercle des Poètes Disparus*
de Peter Weir (1990)

Si la start-up est un projet, comment le définir ? Toutes les start-ups ont des objectifs propres, mais on peut les formuler d'une manière commune : il s'agit de résoudre un problème concret et pressant d'une manière plus efficace que ce qui existe actuellement. Pour identifier ce problème, l'entrepreneur peut adopter des points de vue complémentaires : celui du client, de sa propre expérience, de la concurrence ou encore de secteurs et de pays plus avancés technologiquement.

Partir du client et de son expérience personnelle

Avec la popularité de la méthode agile, prôner une approche «partant du client» est devenu un marronnier. Cette perspective n'en est pas moins pertinente et permet de s'assurer des bénéfices qu'apporterait le projet de start-up.

Les *personae*, catalyseurs d'empathie

Parmi les exercices mentaux que nous avons pu pratiquer dans notre propre start-up pour se glisser dans la peau d'un client, celui dit des *personae* est l'un des plus efficaces. Il s'agit d'abord de broser le portrait-robot des utilisateurs finaux de la solution de votre start-up. L'objectif étant de dépasser le cadre d'une réflexion théorique, on n'hésitera pas à décrire dans les menus détails notre utilisateur. Voici quelques-unes de nos notes de l'époque :

→ Camille, potentielle utilisatrice de l'outil d'investissement d'Amplify, est une jeune femme qui vient de fêter son vingt-sixième