

La Pépinière 27, pôle d'innovation pour l'émergence et la croissance des start-up, à Paris.

# Start-up, la bonne formule des multi-entrepreneurs

La création d'entreprise est à la mode, mais quels en sont les facteurs de succès ? Pour entrepreneurs et investisseurs, la réussite repose sur la qualité du dirigeant.

[www.agefi.fr/actualite-eclairages](http://www.agefi.fr/actualite-eclairages)

PAR ALEXANDRA OUBRIER

**D**u milliard d'euros débloqué par Bpifrance pour les entreprises à la visite de François Hollande dans la Silicon Valley à San Francisco, l'engouement pour la création d'entreprise et l'innovation est décidément très fort. Néanmoins, fonder une entreprise est toujours risqué et certains s'en sortent mieux que d'autres. Parmi eux, les

« serial entrepreneurs », connus ou non, semblent avoir trouvé la bonne formule. Ils sont souvent consultés par des porteurs de projets ; certains ont créé leur propre fonds d'investissement pour donner à d'autres les moyens de se lancer.

Y aurait-il une recette pour créer son entreprise ? Peut-on réunir tous les facteurs de succès pour garantir sa réussite ? Difficile, car celle-ci dépend de nombreuses variables pas toujours maîtrisables. Mais cela n'empêche pas de s'inspirer des expériences des autres.

Jérémie Berrebi, lui-même créateur de nombreuses entreprises, s'est allié en 2010 à Xavier Niel (autre multi-entrepreneur) pour fonder Kima Ventures, un fonds d'investissement désormais présent au capital de dizaines de start-up partout dans le monde. Sur son blog ([www.berrebi.org](http://www.berrebi.org)), il propose « Start-up de A à Z », un mode d'emploi de la création de start-up qui résume les grandes étapes de ce parcours d'obstacles. On y trouve une phrase clé : « une idée n'a quasiment aucune valeur, sa valeur repose sur son exécution ».

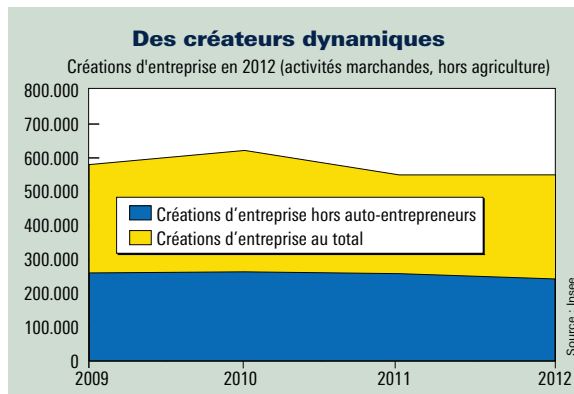
Justement, multi-entrepreneurs et investisseurs sont tous d'accord pour dire qu'un succès entrepreneurial dépend avant tout de la qualité du dirigeant et de son équipe, de leur capacité à donner naissance à leur projet. Et le *business plan* n'est pas l'essentiel. Benoist Grossmann, *managing partner* d'Idinvest, un fonds d'investissement spécialisé dans le Web, résume ainsi son rôle d'investisseur lors de la sélection des projets : « *Ce métier n'est pas une science exacte : on investit sur une équipe plus que sur un projet. Si l'équipe est performante, elle saura la faire évoluer pour qu'il fonctionne. Le parcours n'est jamais linéaire, il faut souvent se planter avant de réussir, ne pas avoir de certitudes, rester ouvert, réaliste et utiliser les ressources de tout le monde. La difficulté du chef d'entreprise, c'est de rester positif sans être bourré de certitudes.* »

Le créateur doit donc avoir une vision claire de son projet mais aussi être en mesure de l'adapter à la réalité du marché. « *Un bon entrepreneur est quelqu'un capable de convaincre, déterminé mais pas têtu,* renchérit Jean-David Chamboredon, président exécutif d'ISAI Partners. *C'est assez rare, il faut avoir cette capacité d'écoute pour faire évoluer le projet, car on ne remonte pas face au vent.* » Pour résumer, le porteur de projet doit avoir « *du*

*bon sens, du charisme pour emmener une équipe, un fort instinct commercial et beaucoup de persévérance* », selon Philippe Hayat, fondateur de l'association 100.000 entrepreneurs, qui promeut l'entreprise auprès des jeunes et du fonds Serena Capital 2.

### Une idée au bon moment

Ensuite, il faut une idée. Les porteurs de projet qui réussissent partent toujours de leur connaissance d'un secteur ou d'un métier pour y apporter leur touche créative ou leur contribution dédiée à l'amélioration d'une ou plusieurs fonctions. Ainsi, pour Jean-Marc Buchet, de NCI, fonds de capital-risque, « *une bonne idée, c'est une nouveauté en avance de phase* », et pour Pierre de Perthuis, multi-entrepreneur, aujourd'hui associé au sein de la Financière des Paiements Electroniques (FPE, à l'origine du Compte Nickel), les bonnes idées sont partout, pourvu que l'entrepreneur soit courageux, tenace, travailleur et qu'il ait la culture du « faire soi-même ». Lui-même a créé sa première entreprise de conseil en promotion des ventes en 1983, puis plusieurs autres vouées à la stimulation des ventes, au courtage de matières agricoles, et même le site chaussettes-online.com. « *C'est en temps de crise que toutes sortes d'idées surgissent, car tout changement ouvre*



*de nouvelles voies en bouleversant les fonctionnements habituels. C'est dans les moments de rupture que les ouvertures sont les plus nombreuses. Et tant pis si on se trompe, ça fait partie de la vie d'entrepreneur ! »*

Michel Calmo, l'un de ses associés au sein de la FPE, a lui aussi monté une entreprise, autour d'un moteur d'intelligence artificielle destiné à faciliter les recherches sur le Web, avant l'émergence de Google. Un outil sans doute trop en avance sur son temps. « *Mieux vaut partir du besoin que de ce que l'on sait faire, explique-t-il. Arriver trop tôt, c'est s'exposer à l'échec, ce qui est souvent mal vu alors que cela forge l'expérience. Pour lancer le Compte Nickel, nous sommes partis du besoin et avons créé un produit qui résout un problème rencontré par les personnes mal bancarisées. Nous avons bâti l'entreprise avec notre maîtrise de la technologie, nos compétences financières et nous avons personnellement investi une large part de nos économies.* »

En outre, mieux vaut ne pas rester seul car passer du concept à la réalité nécessite souvent d'autres compétences. « *L'entourage familial et amical apporte beaucoup, car même s'ils ne croient pas au projet, ils croient en vous,* soutient Benoît Bazzocchi, fondateur de SmartAngels, une plateforme d'*equity crowdfunding*. *Mais constituer une équipe autour de soi est fondamental : il faut parler de son idée, rencontrer de nombreuses personnes avant de trouver celles qui ont partagé une vision commune et qui ont des profils complémentaires au sien. Enfin, travailler en réseau, dans un incubateur, avec des accompagnateurs, permet de ne pas rester*

## L'accompagnement par les banques évolue aussi

Les banques aussi financent la création d'entreprise, mais pas en capital. Elles le font plutôt sous forme de prêt et souvent en complément ou avec la garantie de Bpifrance. D'ailleurs, le salon de l'entrepreneur accueillait le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole, CIC, BNP Paribas ou Société Générale. Leur but : nouer des contacts avec de futurs entrepreneurs et présenter leur gamme de solutions. « *Nous n'avons pas d'offre packagée,* note



Franck Bouzeloc, responsable de l'animation du marché des professionnels à Société Générale, *nous proposons une offre sur mesure en fonction des besoins de chaque entrepreneur, du financement de l'installation à la monétique.* »

La banque propose aussi sur son site de nombreux documents pédagogiques, comme un exemple de *business plan*. Mais au-delà de ces offres traditionnelles, deux banques ont développé une nouvelle approche : Crédit Agricole avec la Pépinière La Boétie qui accueillera une centaine de start-up à partir du mois de juin, et L'Atelier BNP Paribas à travers un partenariat avec Wiseed, plate-forme d'*equity crowdfunding*. L'Atelier

compte sélectionner cinq start-up ayant réussi leur financement sur Wiseed comme fournisseurs de solutions innovantes. En trois mois, elles réaliseront un prototype pour la banque et pourront ainsi se présenter avec une référence de poids.



## Pépinières et incubateurs se multiplient

isolé et apporte une certaine crédibilité, car cela montre qu'on a déjà passé une première sélection. » La multiplication des pépinières d'entreprises (voir encadré), des incubateurs et des accélérateurs illustre parfaitement cette prise de conscience que l'entrepreneur réussit mieux dans un environnement stimulant.

### Apprendre à entreprendre

D'ailleurs, entreprendre, cela s'apprend. C'est ce que soutiennent Jean Ferré et Roxanne Verza, tous deux en charge de l'accompagnement des start-up au sein de Spark, l'accélérateur créé par Microsoft il y a un an, qui a rejoint Microsoft Ventures, le réseau d'accélérateurs du groupe. « Nous cherchons d'abord des entrepreneurs sérieux, méthodiques, capables d'avancer, expliquent-ils. *Entreprendre est un travail comme un autre, mais il nécessite du sérieux dans la maîtrise de la technologie et du modèle économique. Ensuite, on peut s'appuyer sur des outils modernes, les réseaux sociaux, les échanges participatifs, ce qui permet de construire en partageant et ainsi de mener une bonne exécution. L'important est d'aller à la rencontre des clients, du marché, de se nourrir de ce qui se passe.* »

L'indépendance financière est également un avantage pour limiter la pression sur la jeune entreprise. Néanmoins, « il faut être capable de

## L'AVIS DE...

Olivier Arroua, fondateur de Selenis, cabinet conseil en stratégie



### « Les subventions publiques sont contre-productives »

#### Que pensez-vous de l'engouement général pour la création d'entreprise, avec le soutien du gouvernement ?

Les subventions publiques directes et indirectes au créateur et à la création d'entreprise procèdent de l'idée qu'il faut multiplier les expériences pour sortir quelques pépites un jour. En réalité, cette démarche est contre-productive car elle n'est pas sélective et conduit à dépenser beaucoup d'argent dans des projets mal ficelés, qui ont très peu de chances de réussir. Mais cela ne semble pas être une problématique majeure pour les pouvoirs publics puisque cela permet de sortir ces porteurs de projet des statistiques du chômage sans leur faire prendre de véritables risques. Or être entrepreneur, c'est précisément prendre des risques, assumer ses choix et être responsable de ce que l'on fait.

#### Que faudrait-il faire pour sécuriser les créations d'entreprise ?

Quitte à mettre de l'argent dans les projets, autant qu'il s'agisse de sommes conséquentes et non de saupoudrage, et sous forme d'avances remboursables, par exemple, mais avec un réel filtre pour n'apporter

un support qu'aux projets à potentiel réel. Il faudrait que les entrepreneurs aient l'obligation d'être coachés et accompagnés, ce qui pourrait prendre la forme d'un permis d'entreprendre, car créer une entreprise, cela s'apprend. Pour avoir une chance de réussir, il faut maîtriser la gestion, le marketing, les systèmes d'information, la fiscalité, les réglementations... Savoir s'entourer de gens compétents, comme un expert-comptable ou un avocat, mais aussi être très déterminé et doté d'un optimisme à toute épreuve.

#### Qui sont les acteurs légitimes pour intervenir dans cet accompagnement ?

Au-delà des réseaux d'entrepreneurs, banquiers et assureurs ont un rôle à jouer en apportant du mécénat de compétences, des réseaux, des coachs, en créant des écoles de l'entrepreneuriat ou même en permettant à leurs salariés de prendre un ticket dans les projets qu'ils accompagnent. Ils peuvent mettre des entreprises en relation, apporter leur caution, les aider à se développer. Mais tout ceci n'est possible que si les grandes entreprises prennent conscience de leur responsabilité dans l'économie française et se décident à agir avec un peu plus de patriotisme.

valoriser son idée de façon à ce qu'elle rapporte de l'argent, insiste Frédéric Coulais, fondateur de Sellsy (logiciel de gestion des ventes) et « serial entrepreneur ». *C'est avec des chiffres et une validation du modèle économique que l'on peut intéresser les investisseurs.* » Un euro investi dans un projet doit pouvoir en générer plus, c'est ce que les entrepreneurs doivent démontrer en priorité aux investisseurs pour les convaincre de s'engager.

De plus, certains investisseurs souhaitent accompagner les entrepreneurs et apporter leurs propres compétences sur un mode plus opérationnel. « L'investisseur est là pour donner une vision globale et apporter du recul, des contacts, estime Benoist Grossmann, il peut revoir la stratégie financière, trouver de nouveaux investisseurs,

apporter à l'occasion un soutien psychologique et aider à trouver des solutions en cas de blocage. » Un rôle qui peut aussi se concevoir comme un socle protecteur pour l'entreprise. Ainsi, Jean-David Chamboredon insiste sur le besoin d'une bonne gouvernance : « Nous souhaitons siéger dans les conseils d'administration, afin d'accompagner les équipes de management, les aider à bien faire fonctionner la gouvernance de l'entreprise, explique-t-il. Nous sommes aussi là pour les obliger à prendre du recul, à se projeter, à se remettre en question. Une bonne gouvernance est la meilleure façon d'aligner les intérêts des actionnaires, des salariés et des dirigeants. C'est en faisant les bonnes manœuvres que l'on écrit une belle histoire. » ■

### Le commerce génère le plus de créations

Répartition des créations d'entreprise par activité (créations de janvier 2014)

