

Débutance expérimentale

Description du concept



Pourquoi et comment fiabiliser
 la création des startups

Rédaction

Geneviève Bouché

Conception

Geneviève Bouché

Elodie Melière

Sommaires

Le constat	2
Innover en matière de financement de l'innovation immatérielle	3
La finance force de proposition	3
Un nouveau regard sur l'innovation	4
Nature du problème	5
Une nouvelle approche	7
Vers un autre tissu entrepreneurial.....	7
Une débütance, alternative aux pôles de compétitivité ou un partenaire	7
Notre proposition	8
Objet de notre proposition	8
L'idée originale.....	8
Organisation d'une débütance	9
1.1.1. Son rôle.....	9
1.1.2. Son action	9
Le modèle économique.....	11
Structure des emplois.....	11
Structure des recettes	11
1.1.3. Remboursement des frais de débütance	11
1.1.4. Remboursement des frais d'investissement	11
1.1.5. Dynamique de fonctionnement	12

La débütance est basée sur la notion de recyclage des savoirs, visant à traiter de façon innovante l'accomplissement de stratégies industrielles et le financement de l'innovation (notamment dans les TIC).

Ce concept a été conçu en 2011, pour répondre à un appel à projet lancé par Jean Pierre Rafarin qui souhaitait fiabiliser la relance économique en province. Il concentre les retours d'expérience acquise notamment dans la création et l'animation de Dauphine Business Angels et son équivalent à l'Ecole Centrale Paris. Le constat

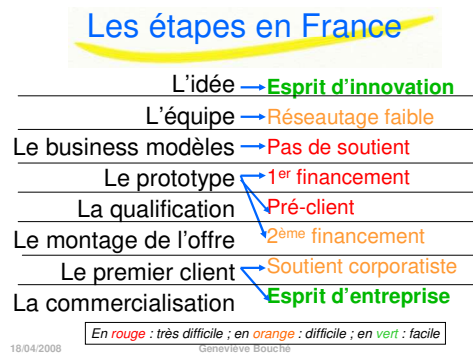
Innover en matière de financement de l'innovation immatérielle

L'économie de l'immatériel dans laquelle est entré l'occident en ce début de 21^{ème} siècle conduit à faire évoluer les mécanismes économiques.

Ce constat ne fait pas débat, en revanche les propositions en matière d'innovation sont, à ce jour, assez pauvres ou du moins trop inscrites dans la continuité d'un système qui a fondamentalement été conçu pour faire face au développement de l'industrie lourde et la reconstruction de la France au lendemain de la guerre.

Ainsi, la France sait mobiliser des ressources humaines et financières pour développer de grands projets tels qu'un TGV ou un Minitel. Elle ne sait pas favoriser le fourmillement d'initiatives créatives qui s'expriment chaque jour dans les milliers de projets liés aux TIC, aux services en général, aux produits liés au divertissement... etc.

Les causes de cet état de fait sont multiples. Parmi celles-ci, l'incapacité à fiabiliser les étapes de gestation d'un projet :



Avec le durcissement du marché de l'emploi des cadres séniors en particulier¹, nous assistons à :

- Une explosion de projets innovants,
- Une faible augmentation de création d'entreprise,
- L'accentuation de la morbidité, qui a depuis toujours été élevée en France.

Peu importent les raisons de cet état de fait dont les origines, pour une bonne part politique, ont induit dans l'inconscient collectif de nos concitoyens une crainte durable vis-à-vis de la création d'entreprise.

La finance force de proposition

Cependant, face aux attentes populaires quand au redéploiement économique, ces craintes peuvent être dissipées avec des engagements de l'état en matière de système social et à condition que l'appareil entrepreneurial propose un modèle stratégique crédible.

La finance est au cœur de cet appareil entrepreneurial, c'est pourquoi ses propositions sont attendues. Elles doivent être validées par des expérimentations.

¹ Les études montrent que l'âge moyen des entrepreneurs qui obtiennent les meilleurs résultats de longévité de leurs projets se situe, en fonction de la profession entre 40 et 55 ans.

Un nouveau regard sur l'innovation

La fiabilisation de la gestation et la petite enfance des start-up nécessitent de développer une nouvelle approche. Toute la question est de savoir sous quel angle porter son regard.

Muhammad Yunus a changé la vie économique des pauvres parce qu'il les a amenés les pauvres à se regarder autrement puis la finance a regardé les pauvres autrement.

En procédant ainsi, il a apporté une nouvelle approche du métier de banquier en poussant beaucoup plus loin les frontières de la confiance réciproque entre le banquier et ses clients. Cette confiance réciproque repose sur l'acceptation d'un contrôle réciproque bien compris.

Les travaux de Yunus sont centrés sur le traitement de la grande pauvreté, celle qui est tellement envahissante qu'elle étouffe l'éclosion de l'économie sereine d'un pays. Elle s'adresse à des pays défavorisés par la nature où la population intègre sa faiblesse dans son mode de pensée, laissant libre court à la loi du plus fort.

En France, nous avons certes un problème menaçant en matière de développement de la pauvreté, mais ce problème est induit par un autre blocage : l'incapacité à financer l'innovation.

Culturellement, la France se sent un pays nanti qui a, par le passé, bénéficié d'une démographie avantageuse grâce à une terre généreuse qui lui a permis d'être une nation phare. Elle est aujourd'hui une nation en bonne santé, bien éduquée et fortement désireuse de renouer avec la croissance en misant sur les opportunités offertes par le développement de l'économie de l'immatériel basée sur le service et la technicité.

La marine à voile, devenue au fil du temps follement complexe, s'est éteinte en quelques années à partir du moment où la marine à vapeur a été réputée fiable.

Notre appareil productif doit effectuer une mue du même ordre sous l'impulsion du développement du numérique. Le tissu entrepreneurial doit se préparer à tirer parti de cette opportunité pour effectuer sa propre modernisation.

L'innovation est une des meilleures réponses aux défis successifs auxquels nous avons été confrontés sans trop les prendre en compte : le passage de l'économie de la demande à l'économie de l'offre, qui a poussé les entreprises à toujours plus d'agressivité, puis la mondialisation qui a mis les états en concurrence et enfin l'économie de la rationalisation qui exige de satisfaire les consommateurs avec moins de matière, d'énergie et de main-d'œuvre, mais plus de service et de créativité. Cette dernière forme d'économie dans laquelle nous entrons à grand pas dans le cadre de notre « réindustrialisation » nous impose une forme nouvelle de tissu entrepreneurial : des entreprises, à taille humaine, créatives et réactives, liées entre elles dans le cadre de filières.

Fini la grande entreprise conçue pour aller toute seule à la conquête des marchés mondiaux et à l'affût des innovations de son domaine. En effet, cette stratégie donne quelques entreprises puissantes, certes mais laisse plein d'angles morts en matière d'opportunités dans une économie en évolution constante.

Actuellement, nos entreprises sont agressives, notre appareil politique discrédité et le financement de l'innovation en panne. Il est possible de résoudre ces trois problèmes en apportant une réponse au dernier point. Voici comment.

Nature du problème

L'innovation en France est encore trop concentrée dans les grandes entreprises qui ont fait notre force au 20^{ème} siècle. Celles-ci sont de dimension internationales tant dans leur représentation géographique que capitalistique. Leur innovation tend à se déployer dans les pays les plus accueillants sur le plan social, financier et commercial.

Avec sa fiscalité instable et les charges sociales peu attractives, la France a du mal à mettre en valeur ses atouts liés à la qualité de vie.

Coincée entre un CNRS dogmatique et fortement étatisé et des universités en mal de moyens, la recherche se limite à quelques niches.

Nos PME, déjà en nombre insuffisant, sont fragilisées par une sous-capitalisation récurrente et des charges administratives inappropriées. Leurs efforts, supposés passer par des aides publiques ténues, sont insuffisants pour développer une dynamique innovante porteuse.

La voie royale actuellement de l'innovation est le développement de start-up. Grâce à notre système d'indemnisation du chômage et le désir croissant des salariés d'échappé à la vie dans les grandes entreprises, exagérément mobilisées au service leur profit, le désir d'entreprendre est au plus haut. Malheureusement ce désir échoue à cause de l'absence de financement, lui-même induit par l'absence de stratégie industrielle des gouvernements qui se succèdent à Bercy. À cela, il faut ajouter de l'impossibilité de conquérir les premiers clients en raison d'une culture qui veut que l'on ne fasse confiance qu'aux entreprises qui ont au moins 3 à 5 ans d'existence (c'est-à-dire qui ont fini la « traversé du désert »). Enfin, le capharnaüm administratif de la création d'entreprise ne fait que dramatiser la déception.

Ces difficultés sont aggravées par une très mauvaise préparation des projets d'innovation. Aujourd'hui, à l'ère de l'immatériel, tout projet d'innovation est complexe. Il comprend systématiquement plusieurs volets : métier, marketing, commercial, juridique, ressources humaines, logistique... etc. le temps de préparation ne cesse de s'allonger et requiert des compétences de plus en plus variées.

Mal préparés, portés par des équipes mal assemblées, les projets sont mal accueillis par des financiers livrés à eux-mêmes, sans plan stratégique. Les capitaux confiés aux fonds spécialisés dans l'amorçage sont attribués selon des règles simplistes.

D'une façon plus générale, aucun des modes de financement classique ne joue son rôle :

- Aujourd'hui les banques cherchent de « bons projets à financer », mais elles sont incapables de s'engager sur des projets reposant sur l'immatériel.
- Les fonds d'amorçages croulent sous les dossiers de projets qu'ils estiment trop risqués car ils ne savent pas à qui les revendre lorsqu'ils vont devoir sortir du capital : le marché intérieur est inexistant et l'international trop concurrentiel.
- Enfin la bourse est complètement hermétique aux petites entreprises n'ayant pas fait leur preuve.

Les projets qui voient le jour sont portés par les apports personnels et la « love monnay », ce qui est très limité compte tenu de la fiscalité, notamment celle appliquée aux sérials entrepreneurs, qui sont eux-mêmes très rarement restés dans l'hexagone. L'activité des business angels n'est pas adaptée à la culture nationale ni à l'ambiance fiscale.

Le prototypage est donc généralement financé médiocrement, ce qui rend héroïque l'obtention du premier client.

Quant aux donneurs d'ordre institutionnels, qui devraient constituer la première source naturelle de financement d'une start-up après le supposé financement du prototypage de l'offre, soucieux de ne pas prendre de risques préfèrent rester avec leurs fournisseurs habituels et ainsi ne jamais être soupçonnés d'avoir tenté d'enrichir un entrepreneur plein d'ambition.

De leur côté, les apprentis patrons redoutent d'avoir les difficultés éventuelles avec de grands groupes aux délais de paiement exagérément longs et aux services juridiques bien armés.

Les pôles de compétitivité ne s'attendent pas à ces problèmes de fond. Ils encouragent un modèle économique dont le bien-fondé reste à vérifier, d'autant qu'il présente deux inconvénients majeurs, justement lié à l'absence de stratégie industrielle bien comprise par l'ensemble des acteurs :

- le soutien de l'innovation s'effectue à coups d'aides publiques distribuées sur les recommandations des grands groupes industriels présents au conseil d'administration.
- Ces grands groupes industriels ne s'impliquent pas financièrement dans le pôle, ils viennent simplement s'y achalander. Ils n'ont pas de motivations particulières à atteindre un résultat.

D'une part il ne semble pas évident que l'innovation doive être financée par l'aide publique, d'autre part il ne semble pas opportun que cela soit piloté par de grands groupes industriels.

Le paysage entrepreneurial organisé autour de quelques grands groupes a fait merveille durant le développement de l'ère industrielle car il a permis de fortes concentrations de capitaux et de main-d'œuvre, les PME servant de soupapes d'ajustement et éventuellement d'expérimentation.

Arrivé à l'ère postindustrielle ce modèle a permis à un certain nombre de ces entreprises de se hisser au premier rang mondial. Les entreprises qui n'y sont pas parvenues ont été perdues pour notre économie.

Les entreprises qui se sont hissées au rang mondial, souvent centaines, ont aussi été pour une part perdues dans la mesure où les emplois qu'elles ont créés ont peu profité à notre économie. Peu à peu leur capital s'est internationalisé puis leur capacité de production puis leur potentiel d'innovation. Elles peuvent même quitter notre périmètre économique du jour au lendemain.

Une nouvelle approche

Vers un autre tissu entrepreneurial

Pour éviter d'être à la merci de ces aléas, le modèle d'entreprise en réseau s'impose : des entreprises plus petites, plus spécialisées et à la durée de vie plus courte. Lorsqu'une entreprise disparaît, plusieurs autres sont déjà prêtes à lui succéder.

Cette façon sélective de redessiner petit à petit le tissu entrepreneurial permet d'évoluer vers un modèle apprenant : la nouvelle entreprise n'agit déjà plus tout à fait comme celle qu'elle remplace.

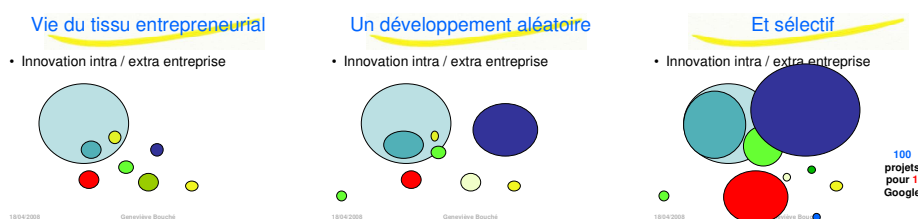
Cette nouvelle approche permet de déconcentrer les pouvoirs au profit du développement d'une chaîne de compétences et de foyers de décisions, ce qui permet d'atomiser la prise de risque et donc de décriquer l'attitude de la finance.

Elle constitue une réponse appropriée au climat de défiance que suscite l'organisation sociale, politique et économique actuelle, c'est la raison pour laquelle elle devrait être acceptée facilement par le public, en dépit des résistances probables des actuels détenteurs de pouvoirs concentrés (politique, syndicats, financiers).

Or ce n'est qu'à ce prix que ces mêmes détenteurs de pouvoir concentrés pourront reprendre leur rôle et endiguer leur impuissance face à des multinationales apatrides.

Une débutsance, alternative aux pôles de compétitivité ou un partenaire

Les pôles de compétitivité présentent un inconvénient : voulu par le pouvoir politique, ils sont à son service, ce qui complexifie inutilement les processus d'arbitrage et développe des arbitrages opaques : portés par des fonctionnaires, formatés pour mener à bien des fonctions régaliennes, ils ne sont communément pas préparés à épouser la vie aléatoire et sélective qu'ils sont censés orchestrer :



Les « débutsances » sont des organisations dont le rôle est de :

- **mettre en orbite des startups dans leur environnement commercial et technologique,**
- **de recycler celles qui n'ont pas abouti.**

Orchestrer une débutsance revient à piloter le processus d'innovation. Compte tenu de la difficulté de la tâche, ceci ne peut se faire sérieusement qu'au prix d'une sérieuse implication. Les acteurs les plus impliqués sont naturellement la finance et les entrepreneurs eux-mêmes.

Étant donné qu'il est assez difficile à un orchestre de se piloter lui-même, la finance s'impose comme l'acteur tout désigné, à condition de revoir les mécanismes d'interaction avec les autres parties prenantes.

Notre proposition

Objet de notre proposition

La simple maximisation du profit des entreprises est un principe naturel. Cependant, en agissant ainsi, chaque société finit par épuiser son marché et / ou son savoir-faire. C'est pourquoi, pour le bien de la communauté, cette réalité doit être régulée au niveau de chaque filaire métier.

L'état, par sa capacité à lever l'impôt effectue une forme de redistribution des richesses qui est centrée sur ses fonctions régaliennes : la santé, l'éducation, la justice, les infrastructures.

Contrairement à ce qu'il se passait dans les économies largement portées par la demande (comme par exemple avec le compagnonnage), les filières métier n'exercent plus le tutorat de leurs jeunes pousses en raison de l'exacerbation de la concurrence. Ainsi, chaque entreprise doit régler ses problèmes de naissance et de croissance directement avec la finance.

La finance a pour fonction globale de collecter l'épargne et de la faire « travailler » en finançant l'avenir à travers des prêts accordés à des entrepreneurs désireux d'innover ou de développer leur entreprise.

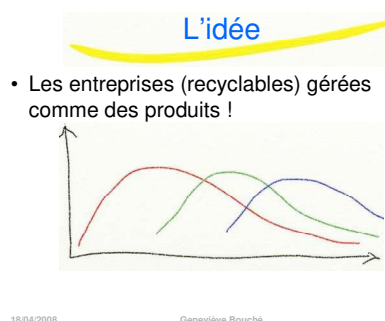
Financer le développement d'une entreprise existante constitue une prise de risque modérément estimable. En revanche, financer une entreprise innovante représente un risque absolu, sauf à trouver la bonne équipe projet qui a la bonne idée au bon moment sur le bon marché avec le bon réseau de distribution...

Le financier a donc pour vocation initiale de rechercher les bons projets répondants à tous ces critères à la fois, ce qui suppose qu'il soit le plus à même d'apprécier chacun de ces aspects qui amalgament, outre des technicités métier, des expertises de marketing, droit, ressources humaines... etc.

La Débutance que nous proposons permet de déphaser ces exigences en procédant à des prises de risque successives et sélectives.

L'idée originale

Considérer la prise de risque de façon globale au niveau d'une filière métier change complètement la problématique du financement de l'innovation :



C'est en partie ce qu'il se passe dans la Silicon Valley : pour obtenir un Google, des centaines de projets de moteur de recherche ont été financés à l'état de prototype, une dizaine a été financée de manière à aborder le marché grand public. Un seul a émergé pleinement.

En amont de cette opération, il y a eu une définition de besoin communiqué aux universités puis des directives ont été adressées aux gestionnaires de fonds.

Cette approche, inspirée du showbiz, présente un double avantage : permettre à des talents de s'exprimer et écouter la sélection naturelle plutôt que de faire des choix risqués entachés d'une inévitable partialité.

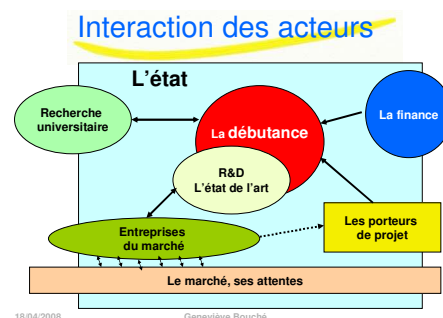
Les entrepreneurs qui n'accèdent pas au podium ne sont pas pour autant abandonnés par le système qui reconnaît l'expérience acquise dans l'aventure.

Organisation d'une débütance

1.1.1. Son rôle

Cette mutualisation nécessite de dire à l'avance quels projets sont éligibles à la compétition, ce qui n'est pas simple car l'innovation se développe dans un processus en mouvement.

Dans un premier temps nous considérons que les filières métier sont pérennes, tout en admettant que de plus en plus d'innovations concernent plusieurs filières à la fois.



Yunus a fiabilisé ses projets en augmentant sans cesse sa présence auprès de ses cibles de clientèle : pour fiabiliser les projets dans lesquels il s'implique, le financier doit accepter de se placer au cœur du marché qu'il cible.

La finance, avec son rôle d'arbitre, ne peut plus se contenter d'étudier les dossiers de loin. Pour effectuer son métier, elle devient l'animatrice de la débütance.

Sur le modèle des BarCamps, les candidats à l'innovation sont amenés à se rencontrer et à échanger avec les acteurs de la filière métier.

C'est là que commence le travail des animateurs de la débütance : écouter les tendances pour définir des programmes puis repérer les talents, assembler les équipes projets pour initialiser ces programmes.

1.1.2. Son action

La débütance affiche les programmes d'innovation qu'elle entend développer et attire vers elle les entreprises et les talents qui se sentent concernés.



Elle encourage le montage d'équipes projets (ciblés sur son programme), les assiste dans le montage d'une maquette et d'un business plan détaillés. Dans un souci d'efficacité, elle facilite l'accès aux informations métier habituellement peu disponibles au public.

Les équipes admises à présenter une demande de financement pour un prototype et l'accès à un premier client peuvent être indifféremment internes à une entreprise ou composées à partir de candidats à l'innovation à titre personnel.

Chaque programme de la débütance possède un budget et une feuille de route qui précise le calendrier des actions et qui quantifie le nombre et le budget moyen accordé à chaque projet au stade de la maquette, puis au stade du prototype puis au stade de la commercialisation.

Les projets qui échouent sont autant que possible recyclés dans d'autres projets : les travaux, les talents, les investissements.

Les entreprises qui vont développer les projets ne sont créées qu'à partir du moment où l'équipe décroche son premier client : elle acquiert la propriété intellectuelle de ses travaux et assure son engagement de moyens vis-à-vis de son client. Ce n'est qu'à partir de ce moment qu'elle débute sa vie de personne morale et qu'elle s'expose à la fiscalité en vigueur.

Durant la phase antérieure, les porteurs de projets reçoivent le financement nécessaire au maquettage à titre personnel dans le cadre d'un contrat spécifique qui décrit ce qu'il advient de la propriété intellectuelle des travaux en cas d'insuccès.

À toutes les phases du projet, l'équipe est soutenue par des parrains. Ces parrains sont, au gré des circonstances, issus du monde de la recherche, des entreprises du secteur, des partenaires à venir ou encore des apprentis ou d'anciens entrepreneurs.

De même que les agents de la Grameen Bank viennent publiquement recevoir les remboursements d'emprunts en présence des parrains de l'emprunteur, la débütance libère chaque mois les sommes nécessaires au fonctionnement du projet pour le mois à venir. A cette occasion, les porteurs du projet présentent l'avancement de leurs travaux.

C'est au cours de ces rencontres que des mesures correctives peuvent être envisagées : fusions d'équipes, abandons de projet ou renforcement de moyens.

À chaque étape du projet, les entreprises parties prenantes de la débütance peuvent se porter acquéreur des travaux déjà entrepris à des conditions négociées dans le respect de la propriété intellectuelle et de l'engagement des porteurs de projet.

Le modèle économique

Structure des emplois

Une débütance économique se caractérise par :

- des fonds à distribuer aux projets,
- des coûts de fonctionnement :
 - animation de barcamps,
 - frais d'étude, de suivi des plans de brûlage et de remboursement des emprunts.

Les coûts de fonctionnement ont pour finalité de réduire le risque d'échec. À ce titre, ils font partie intégrante des sommes investies dans l'ensemble des projets.

Ces sommes proviennent :

- de l'organisme de finance qui pilote la débütance puise dans les fonds collectés au titre des FCPI,
- d'entreprises intéressées à faire de la veille sécurisé sur certains aspects de la recherche dans son domaine. Elle porte ces fonds sur l'ensemble de la débütance ou sur un programme spécifique. La gestion des fonds qu'elle apporte est déléguée à la débütance,
- l'état peut éventuellement procéder à un abondement sur certains programmes qui recouvriraient un aspect social qu'il souhaite particulièrement encourager comme par exemple dans le domaine éducatif, de la santé, des TIC, de la sécurité... etc.

Structure des recettes

1.1.3. Remboursement des frais de débütance

Chaque entreprise créée dans le cadre de la débütance rembourse les frais de fonctionnement qui ont permis son émergence et le suivi de son développement.

Ce remboursement est étalé sur une période de 5 ans en moyenne. Il couvre une cote part des frais de sélection successive et les frais de suivi. Ces frais sont connus à l'avance puisqu'ils sont décrits dans le plan de déroulement de chaque programme.

Les parrains peuvent prendre ces frais à leur charge dans le cadre d'accords spécifiques acceptés par la débütance qui veille à ce que le système ne soit pas détourné au profit d'entreprises qui tenteraient de financer son innovation à bon compte.

1.1.4. Remboursement des frais d'investissement

Les sommes qui ont servi au financement du maquettage, de l'expérimentation à travers le premier client puis l'industrialisation sont remboursables sur 10 ans.

Ces remboursements s'effectuent trimestriellement à l'occasion d'une rencontre avec la débütance afin de faciliter les mesures préventives qui permettent de sécuriser les remboursements et faciliter le « mécano » des entreprises ainsi incubées.

Lors des fusions ou des rachats, les dettes sont transférées. La débütance peut s'opposer à une cession d'une de ses startups, ce qui évite les prédatons de savoir-faire par des instances étrangères indésirables.

1.1.5. Dynamique de fonctionnement

À terme, chaque établissement financier est susceptible de développer sa propre débütance en proposant des programmes concurrentiels et attractifs de manière à financer les meilleures équipes projets qui seront appelées à devenir ses meilleurs clients à partir du moment où se posera le financement de leur développement.