

Le projet ObjeXion autocritique raisonnée

Pierre-Alain Muller



Un exemple de projet

► Un témoignage

- Un cas particulier
- Attention aux généralisations



Porteur du projet

► Pierre-Alain Muller

- 35 ans à l'époque
- 5 ans dans une startup américaine
- 5 ans enseignant-chercheur

Avertissement

▶ Présentation dépassionnée

- Pas de la propagande
- Autocritique
- Sombre, mais réaliste (pas aigri)

▶ Débat

- Questions – Réponses
- Éléments d'analyse

Présentation sévère

- ▶ Un savant fou, pas un entrepreneur
- ▶ Pas de vision business
- ▶ Pas de marché

=> Ca ne pouvait pas marcher

Présentation positive

- ▶ Une vision ambitieuse (trop ?)
- ▶ Un décalage technologique trop grand
- ▶ Une approche business irréaliste
- ▶ Un manque d'expérience
- ▶ Un financement initial insuffisant

=> pas les moyens de ses ambitions

Présentation moins rapide

- ▶ Déroulement chronologique
- ▶ Critiques en cours de route
- ▶ Éléments d'analyse à la fin

Au départ était l'envie...

- ▶ Faire une boîte (un vieux projet)
- ▶ Mener un projet personnel
- ▶ Trouver les moyens de faire

- ▶ « Mode » des startups
- ▶ Folie des dotcoms
- ▶ Mais aussi « des problèmes » d'ego

Valoriser des connaissances ?

Plusieurs dimensions

- Enseignement (éducation de la jeunesse :)
- Diffusion large (livres, CD-ROM, Web)
- Recherche (conférences, revues)
- Entreprise (création de valeur)

Une société « innovante »

- ▶ Création d'une société ex-nihilo
 - Spin-off de l'université
- ▶ Mais pourquoi donc tant d'intérêt pour l'innovation ?
 - L'innovation idéale ne change rien !!!
- ▶ Erreur
 - Innovation Pushed / Business Driven

Un statut particulier

- ▶ Loi sur l'innovation 1999
 - ▶ Favoriser la création d'entreprises par des enseignants-chercheurs
 - ▶ Délégation pendant 4 ans
- => Parachute pour le créateur

L'idée de départ

- ▶ Prototypage de modèles
- ▶ Mettre dans un outil le savoir-faire d'un consultant
- ▶ Problème
 - Personne ne comprend ce que je raconte
 - Est-ce un problème ?

Personne ne comprend

- ▶ La personnalité du porteur prend le dessus
 - Il faut en profiter au max, tant que ça marche
- ▶ Ca reste suspect
 - Auto-leurre
 - Je le sais au départ

But

▶ Editeur de logiciels

- Motivation inconsciente : l'info comme finalité

▶ Marchés

- France
- Allemagne, Grande-Bretagne
- USA
- Japon

Calendrier

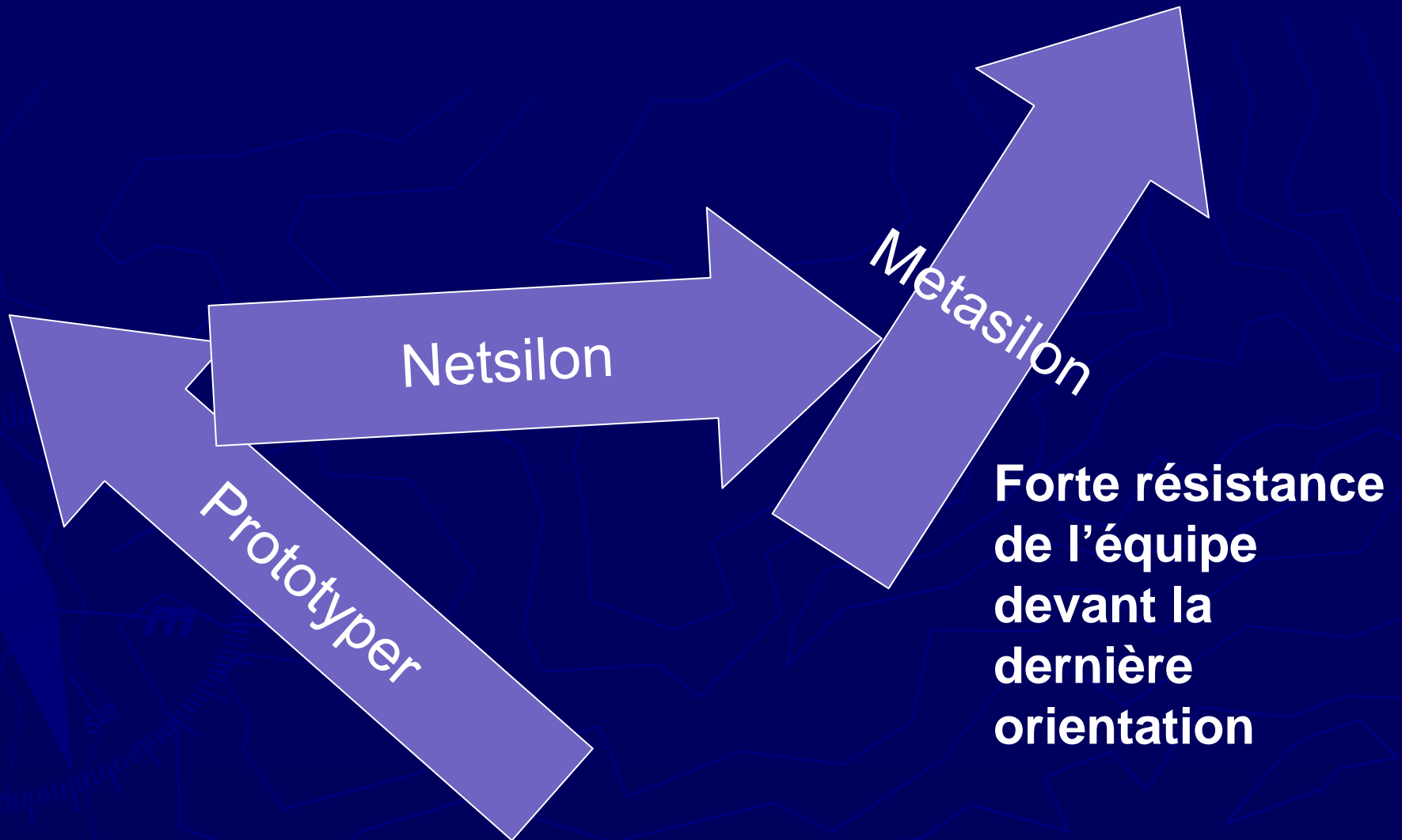
- ▶ Été 1998 – Début réflexion
- ▶ Janvier 1999 – Création de la société
- ▶ Printemps 2000 – Début des soucis
- ▶ Juillet 2002 – Dépôt de bilan

Calendrier du « mal de ventre »

- ▶ Un peu en été 1999
- ▶ Beaucoup en 2000
- ▶ Moins en 2001
- ▶ Plus du tout en 2002

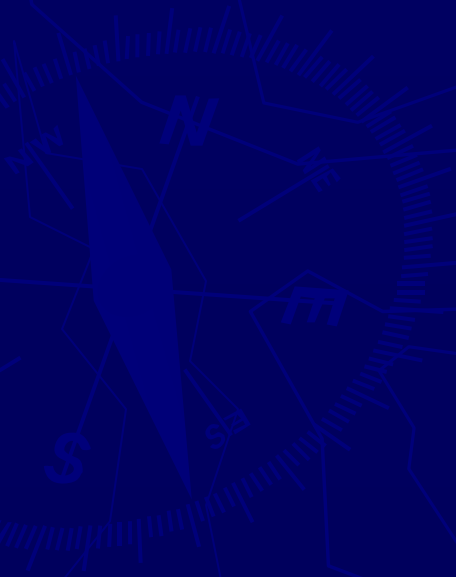
- ▶ Conséquence :
 - Dépendance aux benzodiazépines pour dormir

Changements de cap



Le démarrage

Mettre en forme le projet



Trouver de l'aide

- ▶ Chef d'entreprise
 - ▶ Avocat
 - ▶ Expert-comptable

 - ▶ Structures d'accompagnement
- = > Comprendre la création d'entreprise

Trouver des supporteurs

▶ Actionnaires

- Actifs
- Passifs

▶ Conseil d'administration, Conseil d'accompagnement

▶ Méfiance

- « Si j'avais de l'argent, j'investirai ! »

Trouver des détracteurs

- ▶ Mais pourquoi n'en ai-je pas trouvé au début ?
 - Choix sélectif inconscient
 - Enthousiasme communicant
- ▶ Principe simple ?
 - Trouver des clients, partenaires
 - Trouver des financiers
- ▶ Pas de continuité entre spectateur et acteur
 - Des contrats, pas des promesses
 - Beta-tests décevants

Choix du type de société

- ▶ Conseil (expert-comptable)
- ▶ Une société anonyme (avec CA)
 - Incontournable dans une logique de levée de fonds

Lourdeur de la SA

- ▶ Beaucoup de formalisme et de contrôle
 - Au moins 250 KF
 - CA, AG, AGE
 - Commissaire aux comptes (Garantie/tiers)
 - Avocat (Juridique, Rédaction des PV)
 - Expert-comptable (Compta, Bilan, Social...)

Siège social

▶ Pépinière

- Mutualisation des ressources
- Soutien (dans l'idée)
- Loyer « sympa »

▶ Zones aidées

- Zone franches, PAT, TRDP, objectif 2...

Nom ObjeXion => Mauvaise image

Nom pas terrible (voire rédhibitoire)

- Jamais de nom négatif
- Trouvé par un des actionnaires
- Révélateur d'une motivation inconsciente

▶ Adresse pas terrible

- Pas de nouvelle techno à Vieux-Thann

Les forces vives

Trouver les collaborateurs



Compétences

- ▶ Marketing
- ▶ Commerciales
- ▶ Techniques
- ▶ Administratives
- ▶ Encadrement

Constitution de l'équipe

- ▶ 2 associés actifs
- ▶ 1 associé conseil-contradicteur

- ▶ 3 ingénieurs + stagiaires
- ▶ 1 commercial
- ▶ 1 business développeur

Décalage compétences

- ▶ Excellence techno et juridique/comptable
- ▶ Insuffisance business (pourtant la clé)
 - Correction trop tardive (financement)
- ▶ Financer tout de suite les compétences nécessaires
 - Sinon, ne pas faire

Humeur des collaborateurs

- ▶ En règle générale
 - Motivation forte
 - Implication forte
- ▶ De temps en temps
 - Dérive non mesurable
 - Activités « divertissantes »
 - Inversion des priorités

Sentiment de Puniton

▶ Activité Noble

- Développement de produits

▶ Puniton

- Activités alimentaires de survie

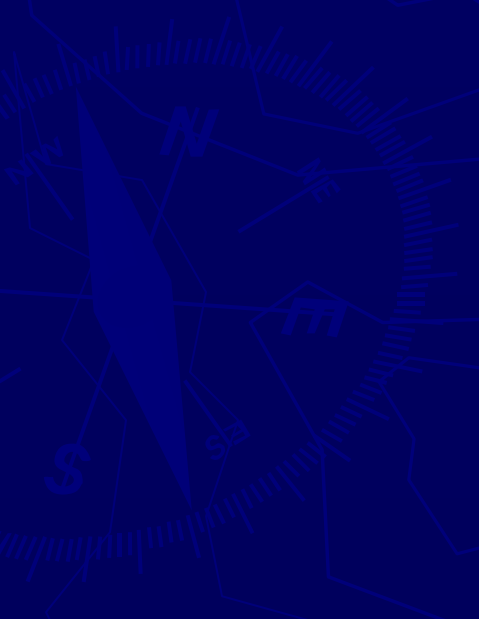
Décrire le business

Un exercice de formalisation



Le business plan

- ▶ Exercice sans fin, image instantanée
- ▶ Formalisation
- ▶ Justification



Des questions et des réponses

- ▶ L'équipe
- ▶ L'entreprise
- ▶ Ce qu'on vend, A qui, Combien
- ▶ Stratégie marketing et commerciale
- ▶ Besoin de financement
- ▶ Modalités de sortie

Types de BP

- ▶ Elevator Pitch (1 page)
- ▶ Executive Summary (4 pages)
- ▶ Business Plan (30 – 50 pages)

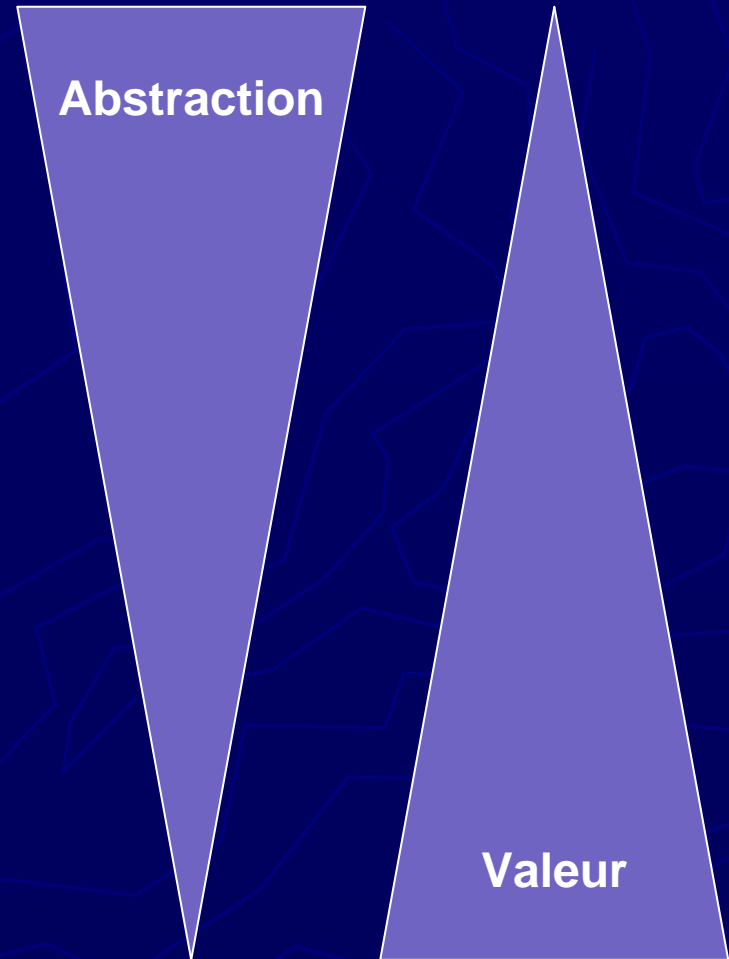
- ▶ Show médiatique
- ▶ Réunion feutrée
- ▶ Networking

Types de barrière d'entrée

- ▶ Technologique
- ▶ Propriété industrielle
- ▶ Commerciale
- ▶ Equipe de consultants

Que vend-on ?

- ▶ Un outil spécifique
 - Model Prototyper
- ▶ Un outil généraliste
 - Netsilon
- ▶ Des solutions métier
 - Metasilon



Atteindre une masse critique

- ▶ Business auto-entretenu
- ▶ Récurrence des ventes
 - Idéal du compteur à gaz



Clients

- ▶ Informaticiens (Model Prototyper, Netsilon)
 - Service informatique
 - SSII
- ▶ Distributeurs (Metasilon)
 - Fonctions Marketing / Communication
 - Responsables catalogues

Grands comptes

- ▶ Cellules Méthodes/Outils
 - Avis consultatif/normatif
- ▶ Projets
 - Budgets
- ▶ Lent, lent, lent...
 - Mais récurrence possible
- ▶ Leurre : service méthode pas opérationnel

Petits comptes

- ▶ Pas d'argent
- ▶ Pas de recul
- ▶ Pas de temps

⇒ pas de récurrence

Combien ?

▶ Outil

- 10-100 KF
- Mais logiciel libre + habitudes

▶ Composant / Solution métier

- 100-1000 KF
- Mais société non pérenne

Marché

- ▶ Des études sur le marché des outils de modélisation
 - Un leader, deux suiveurs, pleins de petits
- ▶ Model Driven Engineering
 - Pas d'étude de marché
 - En faire faire une ? (financement)

Partenariat avec le leader du marché

- ▶ Exemple type de fausse bonne idée
 - Packager sa techno comme un Add-in
 - in finançable
- ▶ Partenariat « bidon »
 - Source de revenus complémentaires
 - Leads inexploitable

Produits

- ▶ Model Prototyper
- ▶ Netsilon
- ▶ Metasilon



Les virages de la vision

- ▶ Prototypage des modèles
- ▶ Machine virtuelle UML
- ▶ AGL Web
- ▶ Metasilon
 - Brutalité des changements mal perçue par les collaborateurs

Valorisation max

- ▶ Privilégier les solutions verticales aux infrastructures horizontales
- ▶ Des solutions complètes, pas des outils
 - Rien faire pour des informaticiens

Maximiser l'investissement

- ▶ Un boulot fou, autant que ça rapporte un max
- ⇒ Se positionner sur un marché qui vaille vraiment le coup
- ⇒ Pas de techno, des solutions métier ou grand public

Des chiffres

- ▶ CA (ne veut pas dire grand-chose seul)
- ▶ Marge Brute (très élevée en édition de logiciels, pas de matière première)
- ▶ Flux de Trésorerie (une abstraction tant qu'on ne l'a pas vécu)
- ▶ ROI (au moins 10 sur 3-5ans, sinon...)

Réglages type éditeur

- ▶ Sales & Mktg 50%
 - ▶ Support 10%
 - ▶ R&D 15%
 - ▶ Admin 10%
- ▶ Cible : résultat 15-20 % du CA avant impôts

La trésorerie

- ▶ Plans trimestriels
 - Prévision sur 3 ans
- ▶ Pics et gouffres
- ▶ Fond de roulement
 - Une source de problèmes

Recouvrement

- ▶ Comment se faire payer du logiciel ?
 - Logiciel = immatériel
- ▶ Erreur
 - Vouloir faciliter la prise en main
 - Mythe de la « vente facile »
 - Fantasme de la communauté d'utilisateurs

Ce qui est gratuit ne vaut rien

- ▶ Leurre : les gens essayeront un produit parce que l'essai est gratuit
- ▶ Leurre : les gens qui ont essayé (voir utilisé) paieront
- ▶ Leurre : un essai gratuit ne coûte rien

Perception de valeur

- ▶ Leurre : un outil fait gagner du temps, donc de l'argent
- ▶ L'outil n'a pas de valeur
- ▶ L'informatique n'est pas finale
 - Dévalorisation de facto

Valorisation d'une technologie

- ▶ Trouver ou poser une innovation technologique dans le paysage économique
- ▶ Exemple : Bâches de camions
- ▶ Trois positionnements
 - Model Prototyper, Netsilon, Metasilon

Difficultés

- ▶ Pas de cadre référent externe (MDA)
- ▶ Suivre les normes à 100%
 - Pointilleux de la norme
- ▶ Faire des coupes franches
 - Pas de critères « officiels »
 - Inclure les 20% utiles
- ▶ Risque > Avantages
 - Les pionniers ont une flèche dans le dos

Crédibilité

- ▶ Comment vendre de la pérennité sans être pérenne ?
- ▶ Risque / Valeur



Le financement

Jamais de répit



Financement par étapes

- ▶ Love money
- ▶ Seed
- ▶ VC1, VC2
- ▶ IPO, Sortie industrielle

- ▶ Atteindre des points de visibilité
- ▶ Ne pas être au milieu du gué

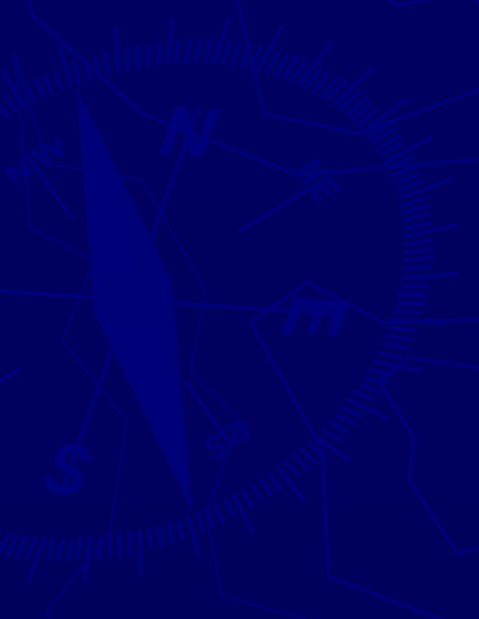
Love money

- ▶ Des fonds pour démarrer
- ▶ Capital initial apporté par les actionnaires
 - 500 KF
 - 7 actionnaires

Seed Money

▶ ANVAR

▶ Alsace-Création



Un projet ANVAR

- ▶ ANVAR (Agence Nationale de Valorisation de la Recherche)
- ▶ Participation au risque technologique
 - Aide à l'innovation
 - Remboursable en cas de succès
- ▶ Un dossier assez complexe
- ▶ Deux expertises (technique, financière)
- ▶ 990 KF + 120 KF (INRS)

Alsace-Création

- ▶ Capital-risqueur régional (800 KF)
 - 50 % institutionnel, 50 % privé
 - Développement régional
- ▶ Intervention en obligations convertibles
 - Prêt convertible en actions (au choix d'AC)

Stratégie d'amorçage

- ▶ Anvar 1F pour 1 F (990 KF)
 - 500 KF fondateurs
 - 500 KF Alsace-Création

- ▶ On aurait pu faire un peu mieux
 - 500 + 800 KF (fondateurs + Alsace-Création)
 - 1300 KF (Anvar)

Critères de choix d'un VC

- ▶ Type d'intervention
- ▶ Envergure
- ▶ Capacité à suivre
- ▶ Portefeuille
- ▶ Carnet d'adresses
- ▶ Valorisation de la société

VC1-VC2

- ▶ A priori par augmentation de capital avec prime d'émission
- ▶ Sortie entre 3 et 5 ans
 - Investissement, Discount, Gain
- ▶ Double Echec
 - Netsilon (manque de marché)
 - Metasilon (manque de temps)

Décalage avec les VC

- ▶ 1999 Internet, Internet, Internet !!!
- ▶ 2000 ROI, ROI, ROI (3 ans)
- ▶ 2001 Déprime, où est la sortie ???
- ▶ 2002 ???

Due diligences

- ▶ Des mots !!!
- ▶ Très difficile de savoir ce qui ne leur plait pas
 - « Votre projet ne correspond pas à nos critères d'investissement »
- ▶ La levée de fonds est une activité extrêmement prenante, et pendant ce temps vous ne faites pas de business.

Crédit d'impôt-recherche

- ▶ Crédit d'impôt
- ▶ Recherche pas engineering/sales/mktg
- ▶ Moitié de l'accroissement de l'effort de recherche sur 2 ans
- ▶ 700 KF (300 en 2000 et 400 en 2001)

Aides régionales

▶ Palettes d'aides

- FRFI (Fonds régional financement initial)
- @tic

▶ 650 KF, conditionnés à VC 1

Naufrage ou traversée difficile ?

Il faut être au bout pour le savoir



Le plan ne fonctionne pas

- ▶ Changements de plan
 - 2 fois
- ▶ La mécanique s'essouffle
 - Ne pas le montrer
- ▶ Continuer de réfléchir
 - Nez dans le guidon
 - Mal au ventre

Les plans foireux

- ▶ Qui se ressemble s'assemble
- ▶ La qualité de vos interlocuteurs vous renseigne sur la qualité de votre projet
- ▶ Il y a plein de gens qui grenouillent partout, avec des « projets »
=> méfiance

Le web

- ▶ Marketing opérationnel
 - Ne marche pas

- ▶ Vente de produits complexes
 - Ne marche pas

La limite à ne pas franchir

- ▶ L'état de cessation des paiements
 - « impossibilité de faire face au passif exigible avec l'actif disponible »
 - Le PDG a 15 jours pour déclarer

Gérer la fin

- ▶ Quand arrêter ?
 - Pertes > 50% capital (procédure d'alerte)
 - Cessation des paiements
- ▶ Rencontres avec un juge consulaire
 - Confidentiel
 - Recherche de délai de paiement
- ▶ Danger
 - Tentation de fuite en avant

Déclaration de l'état de cessation des paiements

- ▶ Au tribunal de commerce
- ▶ Une audience (5 minutes pour 4 ans)
 - Redressement
 - Liquidation
- ▶ Un liquidateur
 - Activités post-mortem (pénibles)

Analyse

Vers un début d'auto-critique



Premières déceptions

▶ Août 1999

- Echec contacts avec BA US
- Echec premiers salons (Seattle, Denver)
- Echec revente société

=> On aurait du/pu arrêter à ce moment là

Leurre : American Dream, stéréotype du frenchie

Blessure narcissique

- ▶ Cycle classique du deuil
 - Déni, Dépression, Reconstruction
 - ▶ Dépassionner la création d'entreprise
 - Un processus
 - Des points de mesure
 - Un observateur
- => Prendre du recul

Effet du stress

- ▶ Couple -> séparation
- ▶ Personnel -> intérêt pour la psychanalyse
- ▶ Effet de bord positif
 - Il en faut beaucoup plus pour m'énerver

Persévérance

- ▶ Ténacité
- ▶ Entêtement
- ▶ Fuite en avant



Financement morcelé

- ▶ Financement par étapes
 - Epuisant
- ▶ Prototype technologique
 - Valeur quasi nulle
- ▶ Business (nature CA)
 - Seule chose qui compte

Manques

- ▶ Compréhension maturité business
- ▶ Marketing/Sales
- ▶ Expérience Levée de fonds
- ▶ Esprit critique (principe de plaisir / principe de réalité)
- ▶ Réalisme (ambition/moyens)

L'innovation ?

- ▶ De la confiture aux cochons
- ▶ Produit trop surprenant
 - A quoi ça sert ?
 - Comment on l'utilise ?
 - Valeur perçue trop faible
 - Coût de la vente trop élevé
- ▶ Jouer dans la cour des grands
 - Très cher

Communication interne

- ▶ Communication toujours insuffisante
 - Pause café (tous les jours)
 - Réunions d'information (rarement)
- ▶ Motivation de l'équipe
 - Faire revenir le Soleil
- ▶ Différence de constante de temps
 - Finance, Business, Ingénierie

Mythe du garage

- ▶ Cette époque est révolue (pour le logiciel)
- ▶ Démarrer avec peu
- ▶ Un proto
- ▶ Trouver un VC
- ▶ Etc...



367 Addison Avenue, Palo Alto, California

Sous-estimation

- ▶ De la difficulté
- ▶ Des moyens nécessaires
- ▶ Des enjeux

Il faut au 15 MEuros pour faire ObjeXion

Il faut atteindre une valorisation de 150
MEuros

Apport Initial

- ▶ Excessif / Insuffisant
 - ▶ Capital initial apporté par les actionnaires
 - 500 KF (pour limiter la dilution)
 - Inadapté, de toute façon le besoin en financement est trop élevé
- => Si on ne peut pas trouver d'argent chez des investisseurs institutionnels au départ, ne pas faire

Peut-on faire cette société

- ▶ A Mulhouse (Vieux-Thann) ?
- ▶ En France ?
- ▶ En Europe ?
- ▶ Aux Etats-Unis ?

A nous les miettes

▶ USA

- Création de valeur, marge brute > 95 %
- Bras de levier max (édition de logiciels)

▶ Europe

- Miettes de valeur, marge brute < 50 %
- Services autour des produits, limités par personpower

▶ Tiers monde

- Miettes de miettes
- Industrie

Semaine type

- ▶ Lundi Mulhouse
 - ▶ Mardi Aller Paris, RDV, Réunion
 - ▶ Mercredi RDV, RDV, Retour Mulhouse
 - ▶ Jeudi Zurich
 - ▶ Vendredi Strasbourg
 - ▶ Samedi-Dimanche Rattrapage
- ⇒ Rythme non soutenable indéfiniment (35 h en trois jours, la belle vie des salariés...)

Activités typiques

- ▶ Rédaction Business Plan
- ▶ Préparation Présentations Powerpoint
- ▶ Trajets (Route, Train)
- ▶ Déclarations (Une montagne)
- ▶ Comptabilité (Préparation)
- ▶ Dépenser / Recouvrer
- ▶ RDV + chasse aux RDV + suivi RDV
- ▶ Offres
- ▶ Supervision travail + pilotage
- ▶ Chasse à l'argent

J'ai tout entendu, je suis

- ▶ Irréaliste
- ▶ Imbécile
- ▶ Incapable
- ▶ Entêté
- ▶ Brouillon
- ▶ Rêveur
- ▶ Visionnaire
- ▶ Génial
- ▶ Néophyte
- ▶ Persévérant
- ▶ Défricheur
- ▶ Pionnier

Un mélange de tout cela ?

En résumé

- ▶ Un marché immature
- ▶ Une conjoncture difficile (krach)
- ▶ Des moyens insuffisants
- ▶ Un modèle économique inadapté

=> Un projet pas assez mûri

Ne jamais oublier que la seule raison d'être d'une entreprise c'est de créer de la valeur !

Merci de votre attention

► Des questions ?

