

Comment inspirer confiance aux investisseurs ?

Les bons conseils pour séduire les investisseurs sont légion. Mais au-delà du pitch parfait, il faut surtout prouver la solidité de l'équipe de départ.

Temps de lecture : minute

17 juin 2020

Pourquoi les investisseurs se focalisent-ils tant sur l'équipe ? Parce que les prévisions financières (dans lesquelles on lit la perspective d'enrichissement) dépendent de la stratégie commerciale qui elle-même dépend de comment elle sera mise à exécution et que ce sont les membres de l'équipe dirigeante (souvent les fondateurs et fondatrices) qui la mettent en musique.

Ils sont le moteur de toute belle odyssée entrepreneuriale. Par conséquent, l'équipe fondatrice est la pierre angulaire dans la décision d'investir. C'est elle qui rend crédible la promesse faite à l'investisseur. Avec une bonne équipe, on peut se contenter d'un produit ou service non abouti, d'une technologie propriétaire non testée, d'une stratégie commerciale balbutiante en pariant que la bonne équipe saura combler relativement vite toutes ces lacunes. Avec une bonne équipe, les lacunes et les erreurs sont moins graves.

Une excellente idée nouvelle, appuyée par une solide technologie propriétaire qui a la possibilité d'être commercialement exploitée dans un marché vaste, prometteur et en croissance est certes a priori engageante mais elle ne mènera pourtant nulle part si elle est mal exécutée.

Le NDA, un mauvais signal ?

En fait, le véritable facteur différenciant d'une startup c'est la combinaison unique de ses ressources humaines et matérielles. En effet, votre solution dans les mains d'une autre équipe ne devrait normalement pas donner les mêmes résultats. Une équipe est bonne aux yeux des investisseurs quand ils sont convaincus qu'elle a la capacité de pivoter vite et bien. Dès lors la solution et le marché ont moins de valeur que l'équipe capable de trouver de nouveaux débouchés en cas de besoin.

C'est d'ailleurs pour cela qu'il est fréquemment contre-productif de demander à des investisseurs, auxquels vous vous apprêtez à "pitcher", de vous signer préalablement un NDA : *non disclosure agreement*, c'est-à-dire un engagement de confidentialité : ce faisant vous leur donnez à penser, que la simple divulgation de votre "secret" permettrait à n'importe quelle autre équipe de reproduire votre solution. Auquel cas vous ne disposeriez pas d'un véritable avantage concurrentiel : votre équipe n'étant pas le véritable élément différenciant (ni donc un actif de haute valeur).

En résumé, si votre équipe est bonne, personne d'autre qu'elle ne pourrait produire le même résultat économique pour la solution donnée sur un marché donné. Donc, si vous exigez la signature d'un NDA et que lors de votre pitch, vous ne révélez pas un véritable secret (une technologie, unique, propriétaire, ou un secret de fabrication (du type de la recette originale du *Coca Cola*) : au mieux les investisseurs se diront que "vous vous la jouez", au pire que vous êtes des oiseaux pour le chat, en affaires, puisque vous vous êtes probablement déjà fait avoir par des avocats, qui dans la foulée vous ont peut-être aussi vendu un pacte d'actionnaires.

C'est une remarque un brin cynique et volontairement provocatrice, mais c'est parce que je suis consterné par tous ceux qui vendent, souvent très

cher, des prestations spécialisées (qui s'apparentent à des rentes de situation) à de jeunes entrepreneurs qui n'en ont pas foncièrement besoin.

Par exemple, il y a beaucoup à dire sur les pactes d'associés. Il en existe dans toutes sortes de longueurs et de complications, certains sont farcis de clauses abusives (qui seront déclarées nulles lors d'une éventuelle procédure judiciaire) ou de clauses ambiguës qui donnent matière à des interprétations variées et donc difficiles (voire impossibles) à trancher. Pour nombre de fondateurs et fondatrices, il y a fréquemment une confusion sur leur utilité et leur portée réelles.

Lorsqu'éclatent des conflits interpersonnels entre associés, dans la majorité des cas les pactes sont contestés en justice et les procédures judiciaires sont alors longues, coûteuses (interventions d'experts...) et pour des résultats (jugements) aléatoires. Il existe une alternative au pacte d'associés, plus efficace et moins chère. Les fondateurs et fondatrices inspirent confiance à la façon de démontrer combien l'équipe est soudée, motivée, débrouillarde et ouverte d'esprit. Pas en déclarant mais en démontrant.

Mais comment démontrer la cohésion ?

Montrez, par exemple, comment les membres se sont cooptés et comment ils se sont partagé les tâches dans la société et les actions de celle-ci. Par exemple, expliquez que vous avez décidé collégialement de la description et de la répartition des tâches et des responsabilités, ainsi que des rémunérations liées aux différentes fonctions dirigeantes. Il n'y a pas d'exercice plus fédérateur que celui-là.

L'existence d'un processus de sélection (des candidat·e·s cofondateur·rice·s) et d'une méthode de répartition du capital est un bon exemple de courage, de maturité (qui compense en partie l'inexpérience,

surtout lorsque vous n'avez encore connu ni échecs ni succès), de discernement et de génie tactique (débrouillardise).



À lire aussi

Comment bien se préparer à la course aux investisseurs ?

C'est le meilleur moyen de rassurer vos investisseurs : vous mettez le doigt sur le plus gros risque d'échec de toute entreprise émergente (les disputes entre associés) et vous montrez comment vous allez vous en prémunir. Indiquez comment (par quel type de questionnement...) vous avez sondé les motivations de chacun de vos coéquipiers. Dire que l' " *on est soudé parce qu'on est dans la même équipe de voile ou de foot, parce que nous avons fait les scouts ensemble, parce que nous étions dans la même université...* " n'est pas pertinent.

Comment montrer que vous êtes motivé·e et engagé·e dans le projet ?

Notamment en montrant la proportion de vos économies (de votre patrimoine) investie dans le projet. C'est une question piège souvent posée par les investisseurs : "*Combien avez-vous investi sur vos fonds personnels dans ce projet ?*"

Toutes vos économies ? Trois quarts de vos économies ? La moitié de vos économies ? Moins de la moitié de vos économies ? Quand le jeune entrepreneur y va de sa poche, c'est un signe fort de détermination (encore davantage quand il hypothèque un bien) et de conviction aux yeux des capitaux-risqueurs.

En effet, c'est la meilleure preuve que vous y croyez. Peu importe le montant que vous investissez pourvu que ce soit significatif compte tenu de vos moyens. Le business angel qui investit son propre patrimoine (celui qu'il compte léguer à ses enfants) ne supporte pas les porteurs de projet qui préfèrent mettre en sécurité leur propre patrimoine. "*Pourquoi devrais-je risquer l'argent que je destine plus tard à la prunelle de mes yeux pour un entrepreneur qui préfère mettre en sécurité le sien ?*"

Comment prouver votre degré d'ouverture ?

Notamment, en acceptant si cela s'avère nécessaire, d'être "mentoré" ou dirigé par un CEO professionnel venant de l'extérieur. L'ouverture d'esprit est la disposition nécessaire pour la remise en question qui, aux yeux des investisseurs, est la meilleure preuve d'humilité et d'écoute.

Cette disposition n'est pas communément partagée par les porteurs de projet qui sont également sujets, pour une partie d'entre eux, à la psychorigidité : des idées, des préjugés, des convictions fortes solidement ancrées qui confinent parfois à l'obsession et à un ego démesuré.

La faculté de remise en question est une qualité très recherchée parce que c'est elle qui va permettre de " pivoter " le modèle, le produit, le marketing, la stratégie, en cas de nécessité. Le chaos est l'élément dans lequel baigne la start-up. Évoluer dans un univers chaotique nécessite donc une grande flexibilité. C'est un constat statistique : les startups qui percent ont dû, pour 70 % d'entre elles, pivoter au moins deux fois. Au moins trois fois, pour environ 33 % d'entre elles (source *Startup Genome Report 2015*).

Donc, pour démontrer que vous saurez pivoter, si cela s'avérait nécessaire, donnez des exemples de votre ouverture d'esprit, de vos facultés d'écoute et de remise en question. Ces exemples peuvent être tirés autant de vos activités professionnelles, que de vos activités sociales (familiales, sportives...).

On peut dire que le porteur de projet erre dans un état schizophrénique permanent. D'un côté, on lui demande d'avoir des convictions (preuves de sa détermination, de sa persévérance) mais en même temps de les remettre fréquemment en question. Être à l'écoute de son environnement (le marché et les associés) implique parfois le renoncement à ses convictions initiales.

D'un autre côté, il souhaite le contrôle (de sa start-up) et la richesse (les fruits de sa jeune pousse) mais s'il n'en cède pas une partie à autrui, il n'ira ni loin, ni vite.

Carl-Alexandre Robyn est associé-fondateur du Cabinet Valoro