



Les
100
mots de la
Start-Up

Edition 2021 - 2022



AVANT-PROPOS

Les start-up ont envahi notre quotidien, il y a maintenant quelques années. À la fois un esprit, une culture, un modèle d'entreprise, c'est tout un pan de notre économie qui repose aujourd'hui sur ces sociétés. Notre Droit s'est alors peu à peu intéressé à ces nouveaux modèles. Ayant pour but d'accompagner au mieux l'évolution de l'entreprise, il n'a eu d'autres choix que de s'adapter aux start-up. Nos textes ont alors été modifiés dans divers domaines : droit des sociétés, droit social, droit fiscal, etc.

En tant qu'étudiants en droit des affaires, les membres de la 45ème promotion du DJCE de Lyon ont ainsi étudié ces mécanismes juridiques. Le thème du « droit des start-up » a été abordé tout au long de leur première année et ce, de manière transversale, dans une grande partie de leurs enseignements.

Sous l'impulsion de leur directeur de Master, Monsieur FAVARIO, est ainsi né le projet d'un glossaire sur le thème des start-up. Au-delà de leur envie d'approfondir ce sujet, leur objectif était clair : rédiger un ouvrage pouvant s'adresser à la fois aux néophytes souhaitant entreprendre, comme à des juristes aguerris, pour qui l'ensemble des spécificités de ces entreprises reste parfois flou.

Ces vingt-deux étudiants ont alors sélectionné cent mots qui leur paraissaient primordiaux lorsque l'on s'intéresse au monde des start-up. Ils ont en outre contacter divers professionnels de ce milieu afin d'allier une approche théorique et pratique de la matière. Ainsi, de « faire le buzz » aux « actions de préférence », en passant par le « cash-flow », ce glossaire regroupe un ensemble de connaissances fondamentales, pour toute personne s'intéressant aux start-up.

L'ensemble du DJCE de Lyon est donc fier de vous présenter, après un an et demi de travail, cet ouvrage intitulé **Les 100 Mots de la Start-up** et vous souhaite une bonne lecture.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont pu contribuer à la rédaction de ce Glossaire.

Ce travail a été très enrichissant pour chacun et nous n'aurions jamais vécu une telle expérience sans la personne étant à l'origine de ce projet, notre ancien Directeur de Master, M. Thierry FAVARIO, Maître de Conférence à l'Université Jean Moulin Lyon 3. Nous le remercions de nous avoir orientés, encouragés et encadrés. Ses conseils de rédaction nous ont été très précieux.

Plus généralement, nous remercions l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'IDEA qui nous soutient, chaque année, lors de chaque projet que nous menons.

Nous tenons également à témoigner toute notre reconnaissance aux personnes suivantes, pour avoir pris le temps d'échanger avec nous, de répondre à nos questions et de nous avoir aidé dans la réalisation de ce Glossaire :

- Lionel BERGERON du fonds d'investissement SIPAREX
- Alexandre CHERONNET de la Legaltech Predictice
- Lise DAMELET de l'Incubateur du Barreau de Paris
- Clara HARDY de l'incubateur Manufactory - Université Jean Moulin Lyon 3
- Alek KILOUA du cabinet d'avocats VIAJURIS
- Vincent MENDES de la start-up ASTER
- Olivier MOUSSA du cabinet d'avocats Shift Avocats et de la Legaltech Legalpilot
- Romain RAGUSA de la start-up La source.

Nous remercions aussi Maître Johanne CHARMETTE, associé du cabinet MAGS AVOCATS pour nous avoir aidé à comprendre les grandes missions de l'avocats dans le conseil des Start-up.

Un grand merci à Marie BUZOLICH, actuellement étudiante en M1 du DJCE de Lyon, qui a accepté d'effectuer la relecture de l'ensemble des articles de ce glossaire.

Enfin, nous remercions l'ensemble de nos partenaires pour leur soutien constant lors de nos divers événements et projets.

SOMMAIRE

Start-up 01

A

Accélérateur 05
Action de préférence 07
Aides aux Start-ups 09
Attribution gratuite d'actions (AGA) 11
Avantage concurrentiel 13

B

Bankable 17
Bassin d'innovation 18
Besoin en fond de roulement 20
Blockchain 23
BPI France 25
BOARD 27
Bon de souscription d'actions (BSA) 29
Bons de souscription de parts de créateur
d'entreprise (BSPCE) 31
Brevet 34
Build-up 37
Business Angel 39
Business plan 42
Buzz (faire le) 44

C

Capital-risque 47
Carve-out 49
Cash-burn 51
Cash-flow 53
Clause de bad leaver 57
Clause de drag along 59
Clause d'earn-out 60
Clause d'exclusion 62

SOMMAIRE

C

Clause d'exclusivité	65
Clause d'inaliénabilité	67
Clause de liquidation préférentielle	69
Clause de non-concurrence	71
Clause de ratchet	74
Clause de tag along	76
Clause pénale	78
Closing	80
Codes de gouvernance	81
Confidentialité	83
Coup d'accordéon	85
Coût d'acquisition du client	87
Crédit d'impôt innovation	89
Crédit d'impôt recherches (CIR)	

D

Deeptech	94
Design thinking	96
Devoir d'information	99
Digitalisation	101
Dirigeant	103
Droit de préemption	106
Due diligence	108

E

Expérience utilisateur	111
------------------------	-----

F

Financement	114
Financement participatif (crowdfunding)	117
Fondateur	120
Fonds d'investissement	122
Forme sociale	124

SOMMAIRE

F

French tech	126
Fusion-acquisition	128

G

Growth hacking	132
----------------	-----

H

Hackathon	135
-----------	-----

I

Incubateur	138
INPI	141
Introduction en bourse	143
Investisseur	145

J

Jeune entreprise innovante (JEI)	147
----------------------------------	-----

K

Killer acquisition	151
--------------------	-----

L

Lean start-up	154
Legaltech	156
Lettre d'intention (term sheet)	159
Levée de fonds	161
Licence de brevet	164
Licorne	166
Love money	168

SOMMAIRE

M

Management package	172
Marque	174
Memorandum d'information	176
Monétisation	178

O

Obligations convertibles	180
--------------------------	-----

P

Pacte d'actionnaires	183
Pitch	186
Pivot de start-up	188
Pôle de compétitivité	190
Produits	192

R

Recherche (publique et privée)	195
Réduction d'impôt (Loi Madelin)	197
Responsabilité du dirigeant	198
RGPD	201
RSE	203

S

Salarié	206
Sanctuarisation des actifs	208
Scalabilité	210
Sérenpidité	212
Société	215
Start-up studio	217
Start-up week-end	219
Stealth mode (mode furtif)	220

SOMMAIRE

S

Stock-options	222
---------------	-----

T

Tech	225
Transfert de technologie	227

U

Ubérisation	230
-------------	-----

V

Valorisation	234
--------------	-----

INTERVIEWS

Lionel Bergeron - SIPAREX (Fonds d'investissement)	239
Alexandre Cheronnet - PREDICTICE (Légaltech)	242
Lise Damelet - Incubateur du barreau de Paris	244
Clara Hardy - Incubateur manufactory Lyon 3	251
Alex Kiloua - Viajuris (Avocat)	254
Vincent Mendes - Aster (Start-up)	257
Olivier Moussa - Shift avocats / legalpilot (Legaltech)	261
Romain Ragusa - La Source (Start-up)	262

START-UP

La start-up, ou jeune pousse en français, est une entreprise présentant un modèle économique spécifique. Le terme « start-up » vient de l'anglais *startup company* qui signifie littéralement « entreprise en démarrage ». Ce terme est utilisé aux Etats-Unis depuis le début du XXème siècle. Il s'est propagé en France à partir des années 1980 -1990. Classiquement, on la définit comme « une jeune entreprise innovante, notamment dans le secteur des nouvelles technologies » [1].

Histoire

Il est difficile de réellement dater la naissance de ce modèle. Le nombre de start-ups a été décuplé tout au long du siècle dernier. S'il fallait dater le premier succès d'une start-up, ce serait celui de la société Hewlett-Packard (HP). En 1939, deux ingénieurs montent leur entreprise dans une petite ville de la Silicon Valley. Après un an seulement, la création d'appareils électroniques innovants fait connaître à la société un succès retentissant. Ils deviennent notamment les fournisseurs des studios Walt Disney Pictures et la demande explose. Dans les années 1970, la Silicon Valley devient un bassin d'innovation. C'est alors la naissance d'une « génération dorée ». En quelques années sont créées les sociétés Intel (1968), Atari (1972), Microsoft (1975) et Apple (1976). Le phénomène arrive en France dans les années 1990. De belles start-ups françaises, telles que Deezer [2], Dailymotion [3] ou Meetic [4], voient le jour quelques années plus tard. Aujourd'hui, l'innovation par la création de start-ups se pose comme un enjeu économique majeur. La concurrence internationale s'est intensifiée sous l'effet de la mondialisation, faisant de l'innovation une question de survie pour de nombreux Etats.

Définition, concept et caractères

Il n'existe pas de définition juridique de la start-up. Le terme même de start-up n'est mentionné dans aucun texte législatif. En économie néanmoins, plusieurs auteurs ont tenté de définir cette notion. Eric Ries la présente par exemple comme une institution humaine conçue pour créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'extrême incertitude [5]. Steve Blank propose quant à lui une approche téléologique : l'objectif d'une start-up n'est pas d'être une start-up ; c'est une organisation temporaire conçue pour rechercher un modèle économique reproductible et évolutif [6]. C'est cette dernière définition que l'organisme BPI France retient [7].

1. Définition de start-up, Dictionnaire Larousse : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>.

2. En 2007 : Section "Notre Histoire", Deezer : <https://www.deezer.com/fr/company/press>.

3. En 2005 : Section "Notre Histoire", Dailymotion : <https://about.dailymotion.com/fr/notre-histoire/>.

4. En 2001 : "Le groupe Meetic : histoire et héritage", Meetic : <https://www.meetic-group.com/heritage/>.

5. Eric Ries, *The Lean Startup*, United States, Currency, 2011, p. 20 et 27.

6. "The goal of a startup is not to be a startup. A startup is a temporary organization designed to search for a repeatable and scalable business model." Steve Blank, *The Four Steps To The Epiphany*, février 2005, p. 281.

7. BPI France, *Qu'est ce qu'une start-up*, Janvier 2019 : <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>.

La start-up est un ovni dans le monde des sociétés françaises. L'absence de définition positive claire amène à lui découvrir des caractéristiques propres. Classiquement, on en décompte trois. Elle s'inscrit ainsi dans une perspective de forte croissance, se fondant sur l'usage d'une technologie généralement disruptive et dont le financement est notamment assuré par la levée de fond.

La start-up est ainsi un pari sur l'avenir dont l'objectif est de viser un marché spécifique et d'en devenir indispensable. L'absence de rendement immédiat pour les fondateurs et les investisseurs rend charnières les premières années de recherche. Pour cela, la start-up sait adapter son *business model* pour répondre à une augmentation de son activité et attirer les hommes-clés nécessaires à la création de son avantage concurrentiel.

La finalité de la start-up est en effet de proposer un avantage sur l'offre disponible au moment de son lancement sur un marché donné. L'ensemble du *business model* est fondé sur le marché qui doit offrir un potentiel important. La nouvelle technologie peut ainsi s'inscrire dans plusieurs domaines tels que le numérique, les fintech ou encore l'économie sociale et solidaire. Ce positionnement spécifique sur un marché de pointe en alliant une technologie disruptive génère nécessairement un besoin de financement important. La start-up réalise en effet des coûts de recherche importants pour développer de telles technologies. Attirer les hommes-clés essentiels à leurs projets nécessite également des ressources considérables. Pour autant, le mode de financement classique par l'emprunt est intrinsèquement inenvisageable pour la start-up qui n'est pas en capacité de rembourser à échéance régulière les fonds prêtés. Des modèles de financement alternatifs ont ainsi émergé, notamment le recours aux *business angels* et aux fonds d'investissement.

La start-up est donc une étincelle. Elle émerge avec l'objectif d'innover autour d'hommes-clés et d'un *business model* durable. Souvent qualifié de visionnaire, le fondateur est à l'origine du projet. La clef de sa réussite est de s'entourer de financiers et d'associés pour pérenniser son projet. La start-up est cependant une aventure dangereuse pour lui. Il est amené à prendre des risques tant financiers que sociaux. Si sa technologie n'est pas à la hauteur des attentes ou des besoins du consommateur, alors l'étincelle ne sera que brève. En cas de succès cependant, la plus-value faite par le fondateur et les investisseurs est très largement rémunératrice.

La structure juridique de la start-up

La start-up regroupe généralement plusieurs fondateurs et a vocation à accueillir des investisseurs. Elle prend donc souvent la forme d'une société pluri-personnelle. La SAS est la forme juridique la plus répandue du fait de sa souplesse et de sa totale adéquation avec les besoins de la jeune pousse. Elle facilite l'arrivée et le départ d'associés. Plus exactement, elle permet d'adapter leurs modalités aux exigences de chacun. Son fonctionnement et sa gouvernance peuvent aussi être modifiés au fur et à mesure du développement du projet.

Plus rarement, la structure d'une start-up se traduit par la société anonyme. Celle-ci est plus rigide, mais elle permet l'accès aux marchés réglementés. La notoriété de cette forme sociale et sa jurisprudence bien ancrée ont tendance à rassurer les investisseurs.

Toutefois, en 2017, 56% des start-ups se sont tournées vers la structure juridique de la SAS, contre 4% pour la SA [8].

Les organes de direction

Différents acteurs coexistent au sein de la gouvernance de la start-up. Ces derniers sont généralement désignés par des termes anglo-saxons, traduisant l'américanisation du modèle.

On retrouve d'abord le « CEO » (*Chief Executive Officer*). Il correspond au directeur général de la société. Ce dernier dispose du pouvoir de représenter la société à l'égard des tiers. Le CEO est « l'homme-clé » de la société.

La start-up est également dotée d'un *board*. Il s'agit de l'organe de direction de la start-up. Il inclut notamment les dirigeants fondateurs, les investisseurs et des membres indépendants. Ce conseil permet d'organiser la prise de décision des investisseurs, de servir de contre-pouvoir et de contrôler le projet mené par l'entreprise.

La fin de la start-up

La start-up n'a pas vocation à demeurer éternellement une « jeune pousse ». Cette dernière connaît diverses fins. Dans certains cas, le taux de croissance de la start-up n'est pas suffisant pour lui permettre de survivre. Dans d'autres, son développement est arrêté suite à son absorption par une société de plus grande envergure. On parlera alors de *killer acquisition*. Généralement, la start-up est rachetée par une entreprise dominante sur un marché dans l'unique but de mettre un terme à leur développement.

La start-up peut également passer au statut de *scale-up*, voire de « licorne ». L'entreprise change d'échelle en devenant une *scale-up* grâce à une stratégie d'accélération de la croissance [9]. Elle peut enfin devenir à terme une licorne si sa valorisation dépasse dans ses dix premières années le montant d'un milliard de dollars.

8. « Les besoins juridiques et fiscaux de la start-up », institut open innovation et CMS Francis Lefebvre avocats.

9. BPI France, C'est quoi une scale-up ?, 20 octobre 2020 : <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/C-est-quoi-une-scale-up-37030>.



A

L'accélérateur est une structure permettant de faire prospérer une start-up plus rapidement [1]. La principale prestation délivrée est un accompagnement par la transmission d'un savoir-faire, de ressources et la mise en réseau spécialisé. L'objectif est de transformer une start-up en *scale-up* [2]. Le programme proposé par l'accélérateur dure généralement entre six et dix-huit mois : il est donc pensé pour être relativement court, contrairement à un incubateur.

Accélérateur et incubateur

Différences

Les deux structures ne proposent pas le même accompagnement. Un fondateur de start-up candidate pour entrer dans un incubateur quand son projet n'est encore qu'une idée, c'est-à-dire un projet *ante* création. À ce stade, tout reste à faire et les moyens que fournit l'incubateur reprendront les bases de l'entrepreneuriat.

L'accélérateur intervient à l'étape postérieure du développement de la société. La start-up doit être constituée et disposer d'une clientèle et d'un chiffre d'affaires croissant. La sélection est alors plus difficile car des éléments de rentabilité et d'étude de marché sont analysés en profondeur et des conditions d'entrées spécifiques apparaissent.

Points communs

Il n'est pas rare qu'un incubateur soit aussi un accélérateur, suite logique de l'accompagnement d'une société. Si le point de départ de l'accompagnement diffère, il est toujours question de mise à disposition de ressources (locaux, machine...), d'un savoir-faire (mentorat) et d'une mise en réseau. Le développement du projet soumis reste une priorité.

Typologie

L'accompagnement est adapté au marché particulier sur lequel l'entreprise s'est développée. En termes de spécialisation, il existe des incubateurs sectoriels : aéronautique [3], secteur industriel [4], relatifs aux questions de la mobilité [5], au sport business [6]...

1. BPI France , *Les accélérateurs de BPI France* , Juillet 2019 , <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/accelerateurs-bpifrance> : « L'accélérateur est un dispositif qui aide les entrepreneurs à faire prospérer leur entreprise plus vite ».

2. "Changement d'échelle". Se dit d'une start-up en pleine croissance, mais qui n'a pas atteint le statut de licorne.

3. <https://www.airbus-bizlab.com/>

4. <https://www.axandus.fr/>

5. <https://moove-lab.com/>

6. <https://lepack-accelerateur.com/>

L'accélérateur peut aussi être spécifique à la forme de l'entreprise. Les accélérateurs de BPIFrance sont notamment axés sur les PE, PME, ETI. Ce sont généralement les accélérateurs publics qui font ce choix.

Il existe enfin des accélérateurs propres à un lieu géographique [7] comme l'accélérateur Auvergne-Rhône-Alpes [8].



L'œil de l'expert - Clara HARDY
Chargée de communauté - Incubateur Manufactory

Quelle est la différence entre un incubateur et un accélérateur ?

L'accélérateur s'adresse à une entreprise déjà lancée sur un marché, et présentant déjà un chiffre d'affaires voire même des salariés. L'entreprise a besoin d'un boost souvent pour l'aider à lever des fonds, réaliser des effets de leviers avec des banques.

7. <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/Les-Accelerateurs-PME-regionaux>

8. <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/Les-Accelerateurs-PME-regionaux/Accelerateur-Auvergne-Rhone-Alpes-lancement-de-la-2e-promotion-43685>

ACTION DE PRÉFÉRENCE

Le régime des actions de préférence est prévu par le Code de commerce [1] et le Code monétaire et financier [2]. Ces actions trouvent leur source d'inspiration dans les *preferred shares* des pays du *Common Law*.

Les actions de préférence correspondent à une catégorie d'actions octroyant à leurs titulaires des particularités distinctes de celles afférentes aux actions ordinaires [3].

Droits et obligations attachés

Ces actions de préférence permettent de faire du sur-mesure selon les besoins des investisseurs. Les sociétés qui émettent ces titres de capital peuvent jouer sur deux leviers : conférer ou retirer des droits pécuniaires et jouer sur les droits politiques d'un actionnaire. Les droits à l'information dont disposent les associés peuvent par exemple être aménagés. Depuis la loi PACTE, les sociétés n'échangeant pas leurs titres sur un marché réglementé peuvent aussi prévoir que certaines de leurs actions auront un droit de vote multiple.

Un troisième levier peut également être évoqué : le droit au rachat prioritaire des actions de préférence par la société émettrice des titres à son titulaire [4]. Ce rachat est nécessairement mis en œuvre par le biais de sommes correspondant à des bénéfices distribuables [5]. Ce mécanisme sécurisant offre un retour sur investissement quand l'actionnaire le souhaite. S'agissant des sociétés cotées, cette faculté dépend de la volonté exclusive de la société. Dans une société non cotée, les statuts peuvent prévoir le rachat de l'action de préférence suite à la demande unilatérale de l'actionnaire concerné.

Si la société présente des résultats bénéficiaires et refuse le rachat, l'exécution forcée sera possible.

Création

- **Emission**

Toutes les sociétés par actions peuvent émettre des actions de préférence.

Concernant leur instrumentum, les statuts déterminent les droits attachés aux actions de préférence. La rédaction des statuts nécessite ainsi une technique contractuelle importante.

1. Articles L. 228-11 et s. et R. 228-15 et s. du Code de commerce.

2. Article L. 212-15 du Code monétaire et financier.

3. Elles répondent au principe d'égalité et confèrent des droits identiques dans leur nature à leurs titulaires.

4. Article L. 228-12 du Code de commerce.

5. Article L. 228-12, al. 1 du Code de commerce.

Si la préférence est insérée dans les statuts, l'action sera opposable à tous les associés, y compris les non signataires. Une préférence organisée par le pacte d'actionnaires ne sera opposable qu'entre les signataires du pacte.

Les actions de préférence peuvent être assorties d'obligations à la charge de leur titulaire. Les actionnaires peuvent décider, soit lors de la constitution [6], soit en cours d'existence de la société [7] d'émettre et de créer de telles actions.

S'il n'y a pas de limite concernant le nombre de ces actions, il y a toutefois un encadrement concernant les actions de préférence sans droit de vote [8]. Dans les sociétés non cotées, il faut 50% au moins des actions de préférence avec droit de vote. Dans les sociétés cotées, les actions privées de droit de vote ne peuvent pas représenter plus du quart du capital.

La limite principale afférente à la préférence réside dans les règles d'ordre public du droit des sociétés. Il ne sera ainsi pas possible d'insérer des clauses léonines [9] dans les statuts en vertu de la préférence.

- **Transformation d'actions ordinaires**

Il est possible de convertir des actions ordinaires en actions de préférence. En cas de conversion, l'équilibre en vigueur n'est pas bousculé puisqu'aucun nouvel apport n'est effectué [10]. Cela diffère de leur création qui nécessite une augmentation de capital.

La suppression et la modification de la préférence demeurent possibles. Celles-ci relèvent de l'assemblée générale extraordinaire sous réserve de la validation par l'assemblée spéciale des détenteurs d'actions de préférence [11].

6. La constitution renvoie à la signature du pacte fondateur.

7. En cours d'existence, l'émission peut se faire par modification statutaire par l'AGE à la majorité des $\frac{2}{3}$ d'après l'article L. 228-11 du Code de commerce.

8. Article L. 228-11 al. 3 du Code de commerce.

9. Les clauses léonines sont réputées non écrites par l'article 1844-1 du Code civil. Ces stipulations attribuent à un associé la totalité du profit procuré par la société, l'exonèrent de la totalité des pertes, excluent totalement un associé du profit ou mettent à sa charge la totalité des pertes.

10. Article L. 228-15 du Code de commerce.

11. Article L. 225-99 du Code de commerce.

AIDES AUX START-UP

Le lancement d'un projet innovant par la Start up requiert la réunion de moyens tant matériels qu'humains. Trouver des sources de financement s'avère alors être une véritable nécessité. C'est pourquoi, diverses aides peuvent être accordées aux start-ups afin de soutenir leur développement. Ces différents dispositifs permettent d'alléger le coût de leur lancement et de leur fonctionnement.

Les aides financières

BpiFrance est un acteur majeur dans l'accompagnement des start-ups tout au long de leur croissance. La mise en place de la Bourse French Tech par ce dernier permet de financer jusqu'à 70 % des dépenses d'études de conception et de faisabilité du projet de la start-up dans la limite de 30000 euros [1]. BPIfrance a également créé le « diagnostic innovation ». Cette subvention assure le financement d'une prestation de conseil ou de technique aux jeunes entreprises innovantes telles qu'une pré-étude technique, une étude de marché ou une recherche de partenaires technologiques [2].

Les collectivités territoriales ont également une place importante dans le soutien des start-ups. Certaines régions ont mis en place des subventions en vue de financer des projets de recherches dans divers domaines. L'Île de France a par exemple créé « innov'up - aide à la faisabilité ». Cette aide aux projets de recherche, développement et innovation peut prendre la forme d'une subvention ou d'une avance récupérable dans la limite de 500.000 euros de subvention et 3 millions d'euros d'avance récupérable [3].

Durant la phase de recherche, de développement et d'innovation, diverses aides financières peuvent être mobilisées par les Start up. L'aide pour la faisabilité de l'innovation incite les jeunes entreprises à innover en offrant une participation au financement d'une étude de faisabilité du projet porté par la Start up [4].

Grâce à l'aide pour le développement de l'innovation, les jeunes entreprises lançant un projet de recherche, développement et innovation peuvent obtenir un prêt ou une avance récupérable s'élevant jusqu'à trois millions d'euros.

1. « Bourse French Tech » :

<https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Aides-a-l-innovation-projets-individuels/Bourse-French-Tech>.

2. « Diagnostic Innovation » :

<https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Accompagnement/Conseil/Diagnostic-Innovation>.

3. « Innov'up » :

<https://www.iledefrance.fr/innovup>.

4. "Récapitulatif des principales aides spécifiques aux projets innovants" :

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/aides-a-creation-a-reprise-dentreprise/aides-a-linnovation/recapitulatif-principales>.

Les allègements fiscaux et sociaux

D'un point de vue fiscal, les start-ups engageant des dépenses dans le cadre de leurs activités de recherche fondamentale, appliquée ou de développement expérimental bénéficient du crédit d'impôt recherche. Le crédit d'impôt innovation, complétant le crédit d'impôt recherche, s'adresse aux start-ups ayant engagé des dépenses de conception de prototypes de nouveaux produits ou d'installations pilotes de nouveaux produits. Le crédit d'impôt recherche s'élève à 30% du montant des dépenses de recherches engagées dans la limite de 100 millions d'euros et à 5% au-delà de ce seuil. Le crédit d'impôt innovation est égal à 20% des dépenses éligibles dans la limite de 80000 euros de crédit d'impôt annuel [5].

Certaines start-ups peuvent également bénéficier du statut de jeune entreprise innovante ou de jeune entreprise universitaire. Ce statut leur permet d'obtenir un certain nombre d'exonérations de charges fiscales et sociales. Elles seront par exemple totalement exonérées d'impôt sur le revenu ou sur les sociétés au titre de leur premier exercice et pourront obtenir une exonération de 50% pour l'exercice suivant [6].

Les dispositifs de prêts

Durant la phase de lancement de son activité, BPIFrance propose différents dispositifs de prêts aux start-ups. Ces dernières peuvent ainsi bénéficier d'un prêt d'amorçage, d'un prêt d'innovation, d'une aide pour le développement de l'innovation ou du contrat de développement innovation. Le prêt d'innovation, pouvant s'élever jusqu'à 5 millions d'euros, vise à financer le lancement industriel et commercial en France ou à l'étranger.

Le capital investissement

Les start-ups peuvent également recourir au capital investissement, notamment par l'accès aux fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), aux fonds publics de capital investissement ou aux fonds Innov'ess. Le FCPI vise par exemple à promouvoir le financement en capital-risque des PME innovantes.

5. « Memento Fiscal » Francis Lefebvre ed. 2021.

6. « Jeune entreprise innovante ou universitaire » <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31188>.

ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS

L'attribution gratuite d'actions : définition

L'attribution gratuite d'actions est l'opération par laquelle une société par actions décide d'attribuer gratuitement une partie de ses actions à ses salariés ou à ses dirigeants en tant que supplément de rémunération. Ce mécanisme s'inscrit dans une stratégie de fidélisation et de motivation des bénéficiaires d'un tel dispositif. La législation prévoit une procédure d'attribution spécifique à laquelle doit se conformer l'organisation qui souhaite mettre en place une attribution gratuite d'actions en son sein. De même, les bénéficiaires de ladite attribution doivent veiller à respecter certaines obligations fiscales.

Les modalités de l'attribution

L'attribution d'actions gratuites peut porter sur des titres existants ou à émettre, cette dernière modalité de réalisation de l'opération se traduisant par une augmentation de capital au sein de la société par incorporation de réserves. Quelle que soit la nature des titres, ces derniers sont attribués à leurs bénéficiaires sans contrepartie financière.

La procédure d'attribution gratuite d'actions

L'opération d'attribution gratuite d'actions relève d'une décision extraordinaire prise en assemblée générale réunie à cet effet. L'attribution envisagée peut viser l'ensemble des salariés, une partie d'entre eux, ou encore certains mandataires sociaux ; ce choix devant être soumis à l'assemblée des actionnaires. Une fois la décision d'attribution de titres prise, l'organe de direction (conseil d'administration ou directoire) de la société précise les conditions et critères d'attribution desdits titres.

L'organe de direction de la société doit prévoir un délai appelé délai d'acquisition au terme duquel les bénéficiaires du dispositif deviennent propriétaires des titres. Ce délai ne peut être inférieur à un an [1]. Le salarié invalide est toutefois exempté de ce délai. Une dérogation est prévue en cas de décès du bénéficiaire.

1. Article L. 225-197-1 du Code de commerce.

Le délai d'acquisition débute à la date d'attribution fixée par le conseil d'administration ou le directoire. A cette date, les bénéficiaires acquièrent un droit de créance sur la société. Ce délai permet aux personnes visées par ce dispositif de répondre aux conditions d'attribution fixées par l'organe, ainsi qu'aux critères supplémentaires le cas échéant. A l'échéance, les bénéficiaires deviennent propriétaires des titres et *in fine* titulaires des droits politiques et financiers qui en découlent.

L'assemblée des actionnaires fixe en outre une période de conservation minimale des titres en application de laquelle le bénéficiaire ne pourra céder, démembrement ou même louer ses actions avant expiration dudit délai. La loi précise que la période globale de détention des actions, comprenant la période d'acquisition et la période conservatoire, ne peut pas être inférieure à deux ans.

En toute hypothèse, le nombre de titres attribués ne peut excéder dix pour cent du capital social de la société à l'origine de l'opération. L'appréciation de ce rapport ne tient toutefois pas compte des titres antérieurement attribués mais dont le droit de propriété n'a finalement pas été transmis au bénéficiaire. De même, les actions qui ne relèvent plus de l'obligation de conservation éventuellement imposée par l'entreprise ne sont pas prises en compte dans le calcul de ce seuil.

La fiscalité de l'attribution gratuite d'actions

L'imposition de l'attribution gratuite d'actions a pour particularité d'intervenir, auprès de son bénéficiaire, au moment de la cession des titres. Celle-ci se dédouble en une taxation du gain d'acquisition d'une part ; de la plus-value de cession d'autre part.

Le gain d'acquisition correspond à la valeur des actions à leur date d'acquisition définitive, c'est-à-dire à l'issue du délai d'acquisition susvisé. Le régime fiscal applicable dépend de la date d'attribution des titres. En ce qui concerne les actions attribuées à compter du 1er janvier 2017, elles sont désormais soumises au dispositif applicable en termes de plus-values sur valeurs mobilières des particuliers pour la fraction n'excédant pas 300 000€. La fraction excédant ce montant est imposée au titre des traitements et salaires. En toutes hypothèses, le gain d'acquisition est soumis aux prélèvements sociaux. La détermination de la date d'acquisition est donc primordiale dans l'évaluation de la fiscalité applicable au gain d'acquisition.

La plus-value de cession correspond quant à elle à la différence entre le prix de cession et la valeur des actions gratuites attribuées lors de la levée d'option. Elle est soumise au régime des plus-values mobilières des particuliers, sous réserve d'option pour la *flat tax*.

SERVICE PUBLIC, *En quoi consiste l'attribution d'actions gratuites*, 2021, <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2911>
BOFIP, *Caractéristiques et modalités d'attribution des actions gratuites*, 2017, <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/9665-PGP.html/identifiant%3DBOI-RSA-ES-20-20-10-20-20170724>
IMPOTS.GOUV.FR, *Mon entreprise m'a attribué des actions gratuites, comment sera imposé le gain d'acquisition ?*, 2021, <https://www.impots.gouv.fr/portail/particulier/questions/mon-entreprise-ma-attribue-des-actions-gratuites-comment-sera-impose-le-gain>

AVANTAGE CONCURRENTIEL

Une jeune entreprise comme la start-up est vouée à évoluer dans un environnement concurrentiel rude. Elle doit maintenir sa compétitivité par le biais d'actifs ou de stratégies lui permettant de se différencier des autres acteurs déjà présents sur le marché. Une start-up est fondée sur l'innovation, soit l'apport d'une technologie nouvelle. Son potentiel d'innovation lui permet de disposer d'un avantage concurrentiel primordial.

Au sens de l'économiste Porter [1], un avantage concurrentiel « *procède fondamentalement de la valeur qu'une firme est capable de créer pour ses clients* ». Cette analyse est établie selon deux types fondamentaux d'avantages concurrentiels, soit une approche par les coûts d'une part et une approche par la différenciation d'autre part.

Avantage par les coûts

Un avantage concurrentiel peut s'exprimer par une approche par les coûts de l'entreprise. Cette dernière propose ses biens et/ou services à un prix inférieur à celui de ses concurrents pour un produit équivalent. Une telle proposition suppose la réalisation d'économies d'échelle, afin que l'entreprise reste viable et compétitive malgré une baisse des prix substantielle, due à la réduction des coûts de production.

Avantage par la différenciation

Un avantage concurrentiel correspond à tout élément qui permet à une entreprise de se différencier de ses concurrents. Il peut alors s'agir d'actifs incorporels tels que des brevets, des marques ou encore des partenariats. Un avantage concurrentiel est d'autant plus compétitif et durable lorsque les concurrents ne parviennent pas à reproduire ledit avantage. La jeune pousse doit faire obstacle à la concurrence par ses différents actifs, ses coûts ou encore par la fidélisation des consommateurs. La start-up propose une innovation, pionnière dans son domaine.

Il est donc nécessaire d'anticiper le fait que l'avantage concurrentiel puisse être de court ou moyen terme. Tout l'objectif est, au-delà d'acquérir cet avantage technologique, de le protéger. Cela sous-entend une protection juridique notamment par la propriété industrielle. Une protection technique est également envisageable.

1.M. E. Porter, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press, 1985.

Elle peut se manifester par une forte complexité dans la reproduction d'une innovation. L'avantage concurrentiel est alors au cœur des principes de variations ou de mutations. Les innovations évoluent dans un contexte d'incertitude lié au risque de guerre de brevets, de fortes mutations. Se différencier de la concurrence implique alors une recherche et une mutation perpétuelle.

La start-up, grâce à son innovation, peut enfin verrouiller le marché par des coûts de substitution importants, c'est-à-dire en rendant un *turn-over* vers les entreprises concurrentes pratiquement impossible. Cette technique se fonde sur les habitudes des consommateurs, sur les dépenses qu'un tel changement implique mais aussi sur la fidélisation notamment par l'image de marque.

Influence sur le consommateur

L'entreprise offre des biens et des services aux consommateurs dans le cadre d'une économie concurrentielle. Le consommateur a, dès lors, un large choix de biens et de services impliquant une opération d'arbitrage entre les différents produits proposés. L'architecture des choix dépend des préférences des consommateurs, influencées par le prix des produits mais aussi par leur qualité et leur nouveauté. Lorsque l'entreprise a un avantage concurrentiel fondé sur une augmentation de la valeur créée et que celle-ci est supérieure à l'augmentation du prix, il y a une distinction dite par le haut. Le consommateur oriente son choix vers un produit innovant. A l'inverse, si le prix diminue plus que la valeur attribuée n'a augmenté, il existe une distinction par le bas, c'est-à-dire par les prix compétitifs. Si une augmentation de la valeur de l'offre est combinée à une baisse des prix, il s'agit d'une « offre de rupture ». Une telle rupture est issue de deux types d'innovations, soit une innovation disruptive qui rompt avec les propositions des concurrents et s'impose comme le nouveau standard du fait d'une performance de l'entreprise, soit une invention incrémentale qui implique une simple amélioration des produits ou services déjà offerts. La stratégie de la start-up réside dès lors dans l'arbitrage entre l'évolution et la comptabilité ou la révolution et la supériorité technologique.

Appréciation de l'avantage

L'appréciation d'un avantage concurrentiel est empreinte de subjectivité et s'opère au regard de la clientèle mais aussi de l'entreprise.

La différenciation offre certaines caractéristiques au produit ou au service qui permettent de rendre captive une certaine partie de la clientèle. Les consommateurs attachent une importance différente aux propositions réalisées par l'entreprise. Il est complexe de satisfaire tout le monde. Par exemple, certains appareils photo performants seront préférés par la clientèle professionnelle alors même que la valorisation de la performance ne sera pas appréciée de la même manière par la clientèle amatrice.

Avoir un avantage concurrentiel implique dès lors de cibler une clientèle mais cette dernière doit encore pouvoir représenter une certaine part de marché afin que l'entreprise soit viable.

Un avantage concurrentiel doit aussi s'apprécier au regard des problématiques de l'entreprise, c'est-à-dire selon un critère de rentabilité. S'il est performant au regard de la captation de la clientèle, il ne le sera pas nécessairement vis-à-vis de la vie d'une société. Il est en effet indispensable de dégager un certain profit des investissements réalisés et de satisfaire la gestion de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise dispose d'un avantage concurrentiel au regard de la clientèle, il est possible que la concurrence s'intensifie et ne permette plus à l'entreprise de tenir durablement sa position et sa compétitivité. C'est dans ce cas de figure qu'une entreprise décide de se retirer d'un certain marché. L'entreprise doit aussi être capable de préserver son avantage concurrentiel. Elle doit s'assurer à long terme que ses concurrents seront dans l'incapacité de reproduire cette même technologie.



B

Origine du terme

Le terme anglais « bankable » est communément employé dans l'industrie cinématographique afin de désigner un comédien dont la popularité permet à elle seule de garantir le succès d'un film.

Détournement

Conjugué au monde des affaires, l'adjectif « bankable » est utilisé afin de qualifier une start-up réunissant l'ensemble des critères de popularité, notamment sa capacité de financement, sa capitalisation, sa notoriété et, d'une manière générale, sa capacité à se positionner comme le leader du marché. La start-up dite *bankable* est en ce sens celle qui est « crédible, audible et visible » [1] aux yeux de son public, mais également de ses partenaires.

En principe, une start-up est *bankable* lorsqu'elle est source d'innovations. C'est principalement le cas lorsque la start-up revendique de réelles valeurs. Le consommateur est donc plus susceptible de s'identifier à une idéologie que promeut la start-up. Cette dernière peut donc fidéliser sa clientèle qui sera attentive quant à l'avenir et au développement de la jeune pousse. Ces éléments se manifestent dans un premier temps dans le *business plan*, l'enjeu de ce dernier étant de convaincre notamment les investisseurs afin de donner vie au projet. Par la suite, il s'agit d'entretenir l'engouement suscité par la start-up grâce à différents outils. Les différentes techniques de communication permettent de fidéliser ces clients à long terme. Le principal enjeu de la start-up *bankable* réside donc dans le fait de maintenir sa popularité auprès des consommateurs. Partant de ce postulat, tout est une question de réputation, et plus précisément, à l'ère du numérique, de e-réputation.



L'œil de l'expert - Clara HARDY
Chargée de communauté - Incubateur Manufactory

A la différence des incubateurs privés, qui sont véritablement à la recherche de startups bankable, notre but est d'aider tous les projets dans lesquels on croit.

1. BPI France , *Les accélérateurs de BPI France* , Juillet 2019 , <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/accelerateurs-bpifrance> : « L'accélérateur est un dispositif qui aide les entrepreneurs à faire prospérer leur entreprise plus vite ».

2. "Changement d'échelle". Se dit d'une start-up en pleine croissance, mais qui n'a pas atteint le statut de licorne.

BASSIN D'INNOVATION

Afin d'encourager l'innovation, les métropoles créent des berceaux ou bassins d'innovations. Il s'agit d'espaces où se concentrent l'émergence de produits (biens ou services) nouveaux ou sensiblement améliorés. Le développement d'entreprises, et principalement de start-ups, nécessite un terrain fertile. Ce dernier sera propice à la concentration de différents acteurs et énergies.

Environnement favorable aux start-ups

Une start-up connaît, en principe, une croissance exponentielle au cours de ses premières années d'existence. Elle se doit d'être implantée dans un environnement viable adapté à ses besoins d'innovations. Elle cherche à adopter un *business model* durable qui répondra aux besoins de sa clientèle. Pour une start-up, s'implanter dans un réseau d'écosystèmes voué à l'innovation est une perspective attrayante.

Les bassins d'innovations permettent aux entrepreneurs qui veulent créer et innover d'être accompagnés. La coopération est nécessaire puisqu'il est complexe de trouver un acteur ayant acquis l'ensemble des compétences et actifs permettant la réalisation d'un projet innovant. Il s'agit de capitaliser sur un territoire attractif et dynamique afin d'attirer de nouveaux talents et d'acquérir de potentiels partenariats.

Illustration

Le bassin toulousain a pu être qualifié de « Silicon Valley du secteur spatial » [1]. Cette région est notamment connue pour ses innovations aéronautiques et spatiales. Elle accueille différentes entreprises dans ce domaine telles que Airbus, Thales ou Safran. Cette région est un bassin d'emplois et d'innovations dans l'industrie. Une enquête du magazine l'Express publiée en 2017 place Toulouse au sommet des villes dans lesquelles il est « bon d'entreprendre » [2]. Autrement dit, la ville dans laquelle il est bon d'entreprendre est celle qui est « la plus adaptée à l'entrepreneuriat » [3]. Elle offre une multitude de formations universitaires, possède un marché du travail dynamique et se distingue par la création de nombreuses entreprises. Elle n'est de plus « pas handicapée par un salaire moyen trop élevé, bénéficie d'un secteur du bâtiment et de la construction actif et accueille un nombre élevé d'entreprises high-tech » [4]. En 2015, la « ville rose » a notamment vu éclore un incubateur Airbus Bizlab qui rassemble une multitude de start-ups et projets développés. Un projet de Cité des start-ups émerge également et se veut porteur de l'écosystème local fort d'innovations.

1. H. Meddah *Toulouse, la Silicon valley du secteur spatial*, Usine nouvelle, 29 octobre 2019, <https://www.usinenouvelle.com/article/toulouse-la-silicon-valley-du-spatial.N896289>

2. P. Falga, *Le palmarès 2018 des villes où il fait bon entreprendre*, L'Express, 28 mars 2018 https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/le-palmares-2018-des-villes-ou-il-fait-bon-entreprendre_1985485.html

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

À plus grande échelle, la *Silicon Valley* en Californie suit une réelle monoculture de l'innovation. Selon Christian Simm, « au fil des décennies s'est construit un écosystème où tout se trouve sur place. Les avocats, même les agents immobiliers, comprennent quels sont les besoins particuliers des institutions et des entreprises présentes ». La *Silicon Valley* est un vecteur central de l'innovation qui fait preuve d'efficacité, de compétitivité et de productivité. L'objectif français se rapproche de celui de ce bassin d'innovations à l'américaine. Il s'agit de mettre en valeur un territoire propice au développement et à l'innovation afin de permettre la création de nouvelles entreprises françaises et étrangères.

BESOIN EN FOND DE ROULEMENT

Le besoin en fonds de roulement, ou BFR, est une notion comptable majeure pour les entreprises. Il représente le décalage des flux de trésorerie lié à l'activité courante de l'entreprise. Ce décalage s'explique par le fait qu'une créance, bien qu'acquise et certaine, n'est généralement pas réglée tout de suite par le client et qu'un stock n'est pas vendu immédiatement.

Comme l'affirme la BPI [1], avant de percevoir des recettes, l'entreprise doit engager des dépenses préliminaires. Ces dépenses sont appelées « prix de revient » du produit ou du service vendu. Or, c'est l'encaissement du prix de vente qui couvrira à la fois le montant du prix de revient et la marge attendue. Le laps de temps entre les dépenses et le paiement entraîne de ce fait un décalage dans la trésorerie.

Par exemple : Une entreprise d'achat-revente qui vient de se constituer doit d'abord se créer un stock. Ensuite, elle pourra le vendre. Si elle achète 100 produits le 10 mars de l'année N et qu'elle ne vend ces produits que le 10 juin de la même année, il existera un décalage pendant lequel l'entreprise risque d'être déficitaire. Ce décalage correspond au BFR.

Caractère incontournable

Si le BFR n'est pas pris en compte, le décalage risque de lourdement s'en faire ressentir. En effet, un besoin en fonds de roulement dont le calcul est faussé, voire oublié, peut entraîner un déficit de trésorerie important.

L'entreprise peut alors entrer dans un cercle vicieux. Un solde de trésorerie négatif entraîne nécessairement la contraction de prêts à court terme ou amène une augmentation des dettes fournisseurs. Un décalage plus important est alors créé. A terme, cela engendre au mieux un retard dans le lancement de la start-up, au pire sa faillite.

Il est donc impératif pour tout entrepreneur, dès son lancement, de le prendre en compte dans son *business plan*.

Calcul

De manière générale, le calcul du BFR se déroule comme suit :

$BFR = \text{Actif circulant} - \text{Passif circulant}$

Autrement dit, en cas de vente de marchandises :

$BFR = \text{Stocks moyens} + \text{Encours moyen "Créances clients"} - \text{Encours moyen "Dettes fournisseurs"}$

1. BPIFrance, Le besoin en fond de roulement, avril 2021 : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/previsions-financieres/besoin-fonds-roulement-bfr>.

Avec :

- Le montant des stocks moyens nécessaires à l'activité de l'entreprise = stocks minimaux permanents (matières premières, marchandises, produits finis) dont l'entreprise doit disposer pour assurer son activité,
- Le montant de l'encours moyen des créances clients = moyenne des sommes facturées aux clients et non réglées,
- Le montant de l'encours moyen des dettes fournisseurs = moyenne des sommes dues aux fournisseurs et non réglées.

Ou en cas de prestations de service :

$BFR = \text{Travaux en cours} + \text{Encours moyen "Créances clients"} - \text{Encours moyen "Acomptes clients"}$

Avec :

- Travaux en cours = charges courantes à avancer en permanence avant de pouvoir facturer les prestations.
- Encours moyen créances clients = moyenne des sommes facturées aux clients et non réglées.
- Encours moyen acomptes clients = moyenne des acomptes obtenus pour chaque commande [2].

Une fois le résultat obtenu, il convient alors de l'interpréter. Si le BFR est positif, l'entreprise doit financer ses besoins à court terme. Il peut dès lors prévoir un fond de roulement, c'est-à-dire une ressource prévue par le dirigeant qui lui permette de faire face au décalage des flux de trésorerie.

Si le BFR est négatif, aucun besoin financier n'est généré par l'activité de l'entreprise. Cela signifie que les recettes perçues permettent d'alimenter directement la trésorerie nette.

Par exemple :

Pour une entreprise de production présentant les caractéristiques suivantes :

- Chiffre d'affaires (CA) HT : 100 000 €
- CA TTC (TVA à 20 %) : 120 000 €
- Les achats représentent 30 % du CA HT soit 30 000 € (36 000 € TTC)
- Conditions de règlement des clients : 100 % à 60 jours.
- Conditions de règlement des fournisseurs : 30% des fournisseurs se font payer à 60 jours et 70 % à 30 jours.
- Stocks matières premières : 1,5 mois d'achats HT
- Stocks produits finis : 8 jours de CA HT

2. Pour l'ensemble du raisonnement le calcul se base sur : *Memento Comptable 2021*, Ed. Francis Lefebvre, pt 65950 et s.

Le calcul du BFR se fera de la manière suivante :

1) Stocks de matières premières :

30 000 € * 1,5 / 12 mois = 3750 €

2) Stocks de produits finis :

100 000 € * 8 / 365 jours = 2191,78 €

3) Créances clients :

100 % * 60 jours = 60 jours

Soit au total : 60 jours de CA TTC

1200 000 € * 60 / 365 jours = 19 726, 02 €

4) Crédit fournisseurs :

30 % à 60 jours = 18 jours

70 % à 30 jours = 21 jours

Soit 39 jours d'achats TTC

30 000€ * 39 / 365 jours = 3205,48 €

$BFR = (3750 + 2191,78 + 19\,726,02) - 3205,48 = 22\,462,32 \text{ €}$.

Ici, le BFR est positif et plutôt important, le dirigeant doit alors prévoir un fonds de roulement de 22 462, 32€. Cependant, afin de le réduire, il devrait essayer de réduire les délais de ses créances clients, ou alors d'allonger les délais des crédits fournisseurs qui semblent déséquilibrés.

Définition

Le mathématicien Jean-Paul Delahaye image la blockchain comme « un très grand cahier, que tout le monde peut lire librement et gratuitement, sur lequel tout le monde peut écrire, mais qui est impossible à effacer et indestructible » [1].

C'est une technologie de stockage et de transmission d'informations qui prend la forme d'un registre. Ce dernier est accessible par tous ses utilisateurs mais il est impossible d'en supprimer ou d'en modifier la moindre donnée. Le tout fonctionne en un système décentralisé. Étant en réseau, il ne transite par aucun tiers.

Fonctionnement

Lorsqu'une transaction ou information est envoyée sur un réseau - elle sera authentifiée par des centres de données. Cela nécessite une puissance de calcul plus ou moins grande : date-mineur. Chaque nœud (utilisateur du réseau conservant une copie du registre) héberge une copie du registre contenant l'historique des transactions précédentes, il est donc accessible à tous [2].

Les données de ce registre, une fois authentifiées, sont enregistrées sous forme de "bloc". Chacun de ces blocs est donc composé de transactions ou d'informations qui ont transité entre les membres du réseau. Ces blocs sont horodatés, complètement infalsifiables, inaltérables et liés les uns aux autres. Ils forment une chaîne : la blockchain.

Les blockchains privées et publiques

Les formes publiques représentent l'image commune de la blockchain dans l'esprit du grand public : un grand livre comptable libre d'utilisation à tout utilisateur. N'importe qui peut donc lire le registre, procéder à une transaction et s'attendre à ce que celle-ci soit inscrite. La forme publique est la forme historique de la blockchain dont l'exemple-type est le bitcoin.

Les formes privées sont celles qui existent dans un circuit fermé. Certains droits ou l'intégralité de ces droits sont accessibles uniquement à certains utilisateurs comme l'approbation, la réalisation ou la consultation de transaction[3].

Il existe des blockchains publiques, ouvertes à tous, et des blockchains privées, dont l'accès et l'utilisation sont limitées à un certain nombre d'acteurs. Une blockchain publique peut donc être assimilée à un grand livre comptable public, anonyme et infalsifiable.

[1] <https://www.cnil.fr/fr/definition/blockchain>.

[2] Julien Aubert, Laure de la Raudière, Jean-Michel Mis; Rapport de la mission d'information commune sur la blockchain (chaîne de blocs) et ses usages : un enjeu de souveraineté, assemblée nationale, décembre 2018 : <https://www2.assemblee-nationale.fr/static/15/commissions/CFinances/blockchain-synthese.pdf>.

[3] <https://blockchainfrance.net/2015/09/22/blockchain-privee-vs-publique/>.

Utilisation

Initialement créée pour l'utilisation des crypto-actifs comme le Bitcoin ou l'Ethereum, elle répond aujourd'hui à de nombreux besoins grâce à ses deux atouts : la décentralisation ainsi que la capacité de stocker des données infalsifiables et horodatées.

Aujourd'hui l'essor des blockchains privées permet de disrupter de nombreux marchés en se passant d'intermédiaires, notamment dans les secteurs bancaire, de la distribution, de l'assurance, etc. Cette technologie permet d'automatiser des remboursements, d'afficher une meilleure traçabilité de certains produits ou encore d'archiver dans les blocs chaque étape d'un processus.

Approche juridique

Juridiquement, la réglementation de la technologie blockchain est parcellaire, bien que la France se présente comme un précurseur [4] :

- Le financement par cession à l'occasion d'un financement participatif permet d'échanger des bons de caisses dématérialisés ou minis-bons [5]. La loi affirme que ces bons peuvent être échangés via la technologie blockchain et elle reconnaît donc implicitement que cela équivaut à un contrat écrit [6].
- L'inscription d'une émission ou d'une cession de titres financiers dans une blockchain a aujourd'hui les mêmes effets que leur inscription dans un compte de titres financiers (Art L. 211-3 al 3 du code monétaire et financier).
- Les émissions de jetons par l'utilisation d'une blockchain sont aussi codifiées depuis la loi PACTE (Art 54-10-1 du code monétaire et financier) lorsqu'elles sont utilisées dans le cadre d'une levée de fonds.

C'est une notion que la loi n'a pas encore entièrement saisie, ce qui semble être pour le mieux. Cette technologie a été créée avec des objectifs de liberté, de discrétion et de sécurité. Le législateur devra à termes favoriser ces objectifs sans les étouffer. Il est encore trop tôt pour appréhender tout le potentiel de cette technologie et donc pour pleinement pouvoir l'encadrer.

[5] L'article L. 223-12 du code monétaire et financier. Issus de l'ordonnance du 27 mai 2016, la France est un des premiers pays à inscrire dans son ordre juridique cette technologie.

[6] Dalloz, fiche d'orientation, Blockchain. <https://www-dalloz-fr.ezscd.univ-lyon3.fr/documentation/Document?id=DZ/OASIS/001640>.

Sources :

<https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/strategy-operations/articles/blockchain-explained.html>

C. Féral-Schuhl, *Praxis Cyberdroit*, Chapitre 532, Régime actuel de la cryptologie, 2020-2021, pt 532.48.

Bpifrance est une Banque Publique d'Investissement née en 2013 de la fusion de trois entités : Oséo, le Fonds Stratégique d'Investissement et CDC Entreprises.

Rôle

La Bpifrance a pour mission le développement et l'aide à la croissance de Petites et Moyennes Entreprises (PME), des Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) et des entreprises innovantes. Elle est ainsi un acteur majeur au soutien des start-ups et de leurs innovations. Cet organisme les accompagne de la phase d'amorçage jusqu'à leur potentielle introduction en bourse en leur octroyant notamment des crédits. Elle peut également se porter garante des prêts financiers contractés par les start-ups. [1]

Aides financières

Les aides financières apportées par Bpifrance varient en fonction du stade de développement auquel se situe la start-up. Celles-ci sont variées. Les aides présentées sont celles qui sont principalement utilisées dans le cadre des start-ups.

i-Lab

Il s'agit du concours national d'aide à la création d'entreprises de technologies innovantes. Toutes les personnes physiques ayant pour projet la création d'une entreprise de technologies innovantes peuvent y participer. L'entreprise ne doit néanmoins pas avoir été créée depuis plus de deux ans avant l'inscription au concours.

La Bpifrance finance le projet des lauréats sous forme de subventions couvrant jusqu'à 60% des dépenses liées au développement de l'innovation et dans une limite de 600 000 euros.

Bourse French Tech

La Bourse French Tech est une aide prenant la forme d'une subvention couvrant jusqu'à 70% des dépenses liées aux études de conception, définition et faisabilité du projet à conduire dans une limite de 30 000 euros. Elle s'adresse aux entrepreneurs personnes physiques accompagnés par des incubateurs, accélérateurs, associations reconnues, mais également aux entreprises de moins d'un an répondant aux critères européens de la Petite Entreprise, à savoir une entreprise de moins de 50 personnes et un chiffre d'affaires ou total bilan inférieur à 10 millions d'euros.

1. Bpifrance, <https://www.bpifrance.fr>

Prêt d'amorçage

Le prêt d'amorçage a pour objet de renforcer la trésorerie de la start-up dans l'optique d'une levée de fonds.

Le prêt accordé s'étend de 50 000 à 100 000 euros et peut aller jusqu'à 300 000 euros si la start-up bénéficie d'un engagement de garantie de sa région.

Peuvent en bénéficier les petites entreprises innovantes de moins de cinq ans qui sont en phase d'amorçage et qui ont déjà bénéficié d'un soutien public à l'innovation.

Prêt d'amorçage Investissement

Le prêt d'amorçage investissement a pour objet de renforcer la trésorerie de l'entreprise qui a préalablement levé des fonds. La Bpifrance, de par ce prêt, entend aider la start-up à se développer davantage.

Ses bénéficiaires sont les petites entreprises au sens européen, soit celles dont la création est inférieure à huit ans et dont la levée de fonds d'amorçage s'élève à 200 000 euros *a minima*.

Le prêt accordé s'étend de 100 000 à 500 000 euros.

Aide pour le Développement de l'Innovation (ADI)

L'aide est octroyée aux PME, selon la définition européenne, et aux entreprises de moins de 2000 salariés.

Cette aide intervient à un stade avancé de développement de la start-up, mais antérieurement à la phase d'industrialisation et de commercialisation de l'innovation. La Bpifrance, par cette aide, entend participer au développement et à la réalisation de l'innovation créée par la start-up.

L'aide consiste soit en une avance remboursable en cas de succès, soit en un prêt à taux zéro couvrant de 25% à 65% des dépenses liées au développement de l'innovation. L'aide peut s'étendre jusqu'à trois millions d'euros.

Le Hub

La Bpifrance a également un rôle de conseil et d'accompagnement au développement des start-ups. A cet effet, Le Hub a été créé en 2015 afin de soutenir les start-ups investies par les fonds en capital risque de Bpifrance.

Il s'agit par exemple de mettre en relation les fondateurs de start-ups avec des grands groupes, mais également d'offrir un soutien dans le recrutement de nouveaux profils.

Le terme anglo-saxon « Board » désigne l'organe de direction de la start-up. Cette expression, importée des Etats-Unis, n'existe pas en France : aucun organe français ne revêt expressément cette qualification. Le *Board* prend ainsi diverses formes en France : conseil d'administration, conseil stratégique ou encore comité de direction.

La question de l'interprétation du *Board* en France ne pose finalement pas de difficulté puisque la forme sociale privilégiée de la start-up est la société par actions simplifiée (SAS). L'organe de direction choisi par le fondateur est ainsi laissé à sa libre appréciation.

Composition

La question de la composition du *Board* constitue un enjeu majeur pour une start-up, les membres du *Board* participant activement à son développement, mais également à la prévention et à la gestion des situations de crise [1].

Les principaux membres du *Board* sont les dirigeants fondateurs, les investisseurs et les membres indépendants. La plus-value apportée par les membres indépendants est considérable. Ces derniers, externes à la start-up, apportent leur expertise dans leur domaine de prédilection. Intégrer ces membres indépendants permet également aux dirigeants de la start-up d'accroître leur réseau professionnel.

La composition du *Board*, en constante évolution, est modifiée au fil des tours de financement marqués par l'entrée au capital d'investisseurs. Les *Business Angels* ou les fonds d'investissement, par exemple, conditionnent leurs apports financiers à une intégration au *Board* de la start-up. Cet évènement présente à terme un risque pour le fondateur de voir son pouvoir au sein de la structure se restreindre. Il doit alors veiller au respect d'un certain équilibre entre les différents profils des membres composant le *Board* [2].

Missions

Les missions du Board au sein d'une start-up sont multiples [3].

Le Board a pour mission de vérifier l'opportunité des stratégies proposées par le dirigeant et de s'assurer d'une gestion financière optimale de la start-up.

Le Board joue également (et surtout) un rôle actif dans le développement de la start-up grâce aux questionnements, débats et réflexions tenus par ses membres.

1. Les Echos, Le board, ce garde fou de la gestion de crise <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-board-ce-garde-fou-de-la-gestion-de-crise-138989>.

2. Le Hub BpiFrance, Comment bien gérer son Board, 3 septembre 2018 <https://lehub.bpifrance.fr/comment-bien-gerer-son-board/>.

3. Taxboard - Grégoire Loustalet, Ma Startup avec ou sans Board ?, 5 mars 2019, <https://www.taxboard.fr/blog/board-ou-pas-board>.

Le *Board* est en effet un acteur majeur venant en appui des dirigeants. Il apporte un avis sur les stratégies à adopter et sur les risques inhérents à certaines opérations.

Pour ce faire, le *Board* s'exprime lors de réunions formelles et informelles dont la fréquence varie selon le stade de développement de la start-up et selon ses besoins. Une information préalable des membres du *Board* s'agissant des résultats financiers et des rapports opérationnels est nécessaire avant la tenue de la réunion afin qu'ils puissent rendre leurs avis et décisions de manière éclairée.

Si une liberté est laissée au fondateur de la start-up quant au choix de la périodicité, une réunion *a minima* trimestrielle est toutefois recommandée afin d'étudier les résultats du trimestre précédent.

Certaines situations génèrent une multiplication des réunions du *Board*, notamment lors de la création de la start-up afin d'accélérer et d'optimiser son développement, mais également en période de crise et de préparation d'opérations de financement ou de restructuration.

BON DE SOUSCRIPTION D'ACTIONS (BSA)

La phase de démarrage est essentielle pour la start-up. C'est lors de cette étape que les fonds propres sont recherchés et que les prestataires et conseillers à forte valeur ajoutée sont démarchés. La start-up doit cependant s'adapter à sa spécificité. Malgré son potentiel d'innovation considérable, elle ne dispose pas de ressources régulières et de garanties intrinsèques, rendant le recours aux modes classiques de financement difficile. Les bons de souscription d'actions (BSA) permettent à la société d'obtenir des fonds propres rapidement tout en offrant aux partenaires un intéressement au capital. Plus largement, le BSA est un bon de souscription d'actions émis indépendamment de toute valeur mobilière, de telle sorte que la start-up ne pourra y recourir qu'en cas de société par actions. Ces bons permettent donc à la start-up de mobiliser des capitaux financiers et humains rapidement sans augmenter corrélativement son capital social.

L'émission des BSA

Le bon de souscription est acquis par son porteur par le biais d'un contrat d'émission. Ce dernier définit le prix d'émission. Il s'agit, d'une part, du prix d'émission des bons et, d'autre part, du prix de souscription, soit le prix pour lever le bon et devenir actionnaire de la société. Ce contrat précise la nature du titre auquel le bon donne droit (actions de préférence, actions à droit de vote double). Le bénéficiaire n'est pas tenu de souscrire l'action portée par le bon sous réserve que le contrat d'émission soumis par l'assemblée générale exceptionnelle (AGE) [1] ne l'impose pas. Le Code de commerce encadre ainsi l'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital des sociétés par actions [2]. Il impose aussi le recours au commissaire aux comptes chargé de rédiger un rapport préalable à l'assemblée [3]. Les organes décisionnels de la start-up doivent alors se réunir lors d'une AGE pour entériner l'émission de ces bons. Devront notamment être déterminés le prix d'acquisition des bons, le prix de souscription des actions, le délai pendant lequel le bon pourra être exercé ainsi que les éventuelles conditions de souscription.

Un système à double détention

Le BSA se traduit financièrement comme un apport de liquidités consenti lors de son émission. L'AGE fixe librement ce prix. La souscription permet à la start-up de disposer de fortes liquidités sans que le capital social ne soit modifié. L'acquisition des bons n'entraîne pas ipso facto souscription au capital. La start-up n'a pas à s'acquitter d'un éventuel droit aux dividendes du porteur de bon.

1. Art. L. 228-92 du Code de commerce.

2. Art. L. 228-91 du Code de commerce.

3. Art. L. 228-92 du Code de commerce.

L'émission du bon n'aura d'impact politique qu'en cas de levée du bon dans les conditions fixées par l'AGE. Il convient de noter que l'action attachée peut faire l'objet d'un régime spécial (celui des actions de préférence, par exemple).

Les investisseurs peuvent se montrer réticents à investir sans garantie de succès. Le BSA est alors une alternative intéressante car elle est facultative, différant l'augmentation de capital en cas d'exercice du bon. Selon son *business plan* et les modalités d'émission négociées avec la start-up, l'investisseur pourra apporter au projet des fonds tout en se réservant le droit de souscrire au capital.

Rémunération des conseillers à haute-valeur ajoutée

Au lancement de sa start-up, le fondateur fait face à une problématique duale : la recherche tant de liquidités que d'hommes clés. Il peut s'agir d'un Professeur, détenteur de brevet ou encore d'un spécialiste. La spécificité des domaines rend coûteux l'accès aux compétences. L'émission de BSA peut donc se présenter comme une alternative à celle de BSPCE. Elle présente l'avantage de ne pas requérir des partenaires un mandat social ou un contrat de travail. Il existe cependant un risque de requalification de la plus-value de cession dans la catégorie des traitements et salaires [4]. Il est possible de résoudre ce problème en attribuant des BSA valorisés à leur valeur de marché.

Cet outil permet donc de pallier l'absence de rémunération initiale de l'homme clé en l'intéressant au capital. Ces bons ont une influence sur la rémunération des mandataires sociaux, leur souscription offrant des actions à moindre coût. Cela se traduit par une forte plus-value en cas de réussite de la start-up.

Neutralité fiscale

A l'échelle de la start-up, l'impact fiscal est nul. Si le bon est exercé, il sera assimilé à un apport. Dans l'attente de la souscription, les fonds libérés lors de la souscription du bon sont enregistrés comptablement dans un compte de haut de bilan. A défaut d'exercice par les souscripteurs, les sommes doivent être comprises dans les résultats imposables de la société de l'exercice de péremption de ces droits [5].

Note : *Pour le régime fiscal appliqué depuis le 13 juillet 2021, aux dirigeants et salariés bénéficiant des BSA, voir la note sous l'article "Management Package".*

4. CE, 26 septembre 2014, n°365573, Gaillochet.

5. Art. 38 8 1° du code général des impôts.

BON DE SOUSCRIPTION DE PARTS DE CRÉATEUR D'ENTREPRISE (BSPCE)

Le bon de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) est un bon conférant à son titulaire le droit de souscrire des actions de la société émettrice durant une période donnée et à un prix définitivement fixé au jour de son attribution [1]. Les BSPCE sont incessibles [2] et leur attribution est gratuite et irrévocable. Ses bénéficiaires peuvent réaliser un gain si la valeur de la société augmente entre la date d'attribution du bon et la date de cession de l'action souscrite en exercice de ce bon.

Illustration

Un salarié de la jeune start-up Y se voit attribuer 200 BSPCE donnant droit à la souscription de 200 actions pour une période déterminée, à un prix de 10€ par action. Après trois années de dur labeur, la valeur de la société a triplé. La valeur réelle d'une action s'élève alors à 30€. Si le salarié exerce ses BSPCE, il pourra souscrire 200 actions pour un prix total de 2.000 euros (200 x 10) alors que leur valeur réelle globale est désormais de 6.000 euros (200 x 30). Après souscription, il pourra céder ses titres et réaliser une plus-value de 4.000 euros (6.000 - 2.000).

Intérêt

Durant leur phase de développement, les start-ups ne peuvent pas toujours proposer des rémunérations attractives aux hommes clés de la société. Le BSPCE va permettre de fidéliser ces derniers malgré le manque de moyens financiers de la start-up [3]. Ce dispositif encourage ses bénéficiaires à participer au développement de la société et garantit leur implication dans le projet. Plus la société prendra de la valeur, plus les titulaires des bons verront leur gain potentiel s'accroître. L'intérêt personnel du bénéficiaire converge alors avec l'intérêt social.

Conditions de mise en place

La start-up peut attribuer des BSPCE aux membres de son personnel salarié ainsi qu'à ses dirigeants soumis au régime fiscal des salariés. Depuis la Loi Pacte du 23 mai 2019, ces bons peuvent être offerts aux administrateurs, aux membres du conseil de surveillance et, dans les SAS, aux membres de tout organe statutaire équivalent [4].

La société peut attribuer ces bons dans les mêmes conditions s'agissant des sociétés dont elle détient au moins 75 % du capital ou des droits de vote [5].

1. Mémento transmission d'entreprise, Francis Lefebvre, n°80170 et suivants.

2. Article L163 bis C, II alinéa 1 du Code général des impôts.

3. R. Foy, Bons de souscription de parts de créateur d'entreprise, Répertoire des sociétés.

4. Article 20 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

5. Article 163 G bis du Code général des impôts.

Cette possibilité n'est offerte qu'aux sociétés par actions (SA, SAS, SCA) répondant à plusieurs conditions :

- La société ne doit pas être cotée. Si elle l'est, sa capitalisation boursière ne doit pas excéder 150 millions d'euros.
- Elle doit être passible de l'impôt sur les sociétés et immatriculée au RCS depuis moins de quinze ans.
- Le capital doit être détenu directement et de manière continue pour 25 % au moins par des personnes physiques ou par des personnes morales elles-mêmes directement détenues pour 75 % au moins de leur capital par des personnes physiques.
- La société ne doit pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension ou d'une reprise d'activités préexistantes si les sociétés prenant part à l'opération remplissent les conditions d'attributions précitées [6].

Décision d'émission

L'émission de BSPCE est décidée par l'assemblée générale extraordinaire sur rapport du conseil d'administration, du directoire ou du gérant selon la forme sociale et sur rapport spécial du commissaire aux comptes [7]. L'assemblée décide de l'augmentation de capital correspondante puisqu'elle doit autoriser l'émission des titres auxquels ces bons permettent de souscrire [8].

La décision d'émission de BSPCE emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux titres de capital auxquels les bons donnent droit [9]. Elle indique également le prix d'acquisition des titres, les bénéficiaires des bons et le délai d'exercice de ces derniers. Elle précise enfin les conditions d'exercice et d'attribution des bons de souscription. Leur prix et leurs bénéficiaires peuvent également être fixés par le conseil d'administration ou le directoire sur délégation de l'AGE.

Les délais d'exercice et d'émission des bons correspondent aux délais prévus par l'AGE. En cas d'émission réservée à une personne déterminée, les bons doivent cependant être émis dans un délai de dix huit mois à compter de la décision d'émission prise par l'AGE [10].

6. BPI France, BSPCE, juillet 2020.

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/bons-souscription-parts-createur-dentreprise>.

7. Articles L. 228-91 et L228-92 du Code de commerce, sur renvoi de l'article L. 163 bis C du Code général des impôts.

8. F. Masquellier, JP. Gastaud, S. Castagné, Fasc. K-384 BSPCE, JurisClasseur Sociétés.

9. Article L. 225-132 du code de Commerce, sur renvoi de l'article L. 228-92 du même Code.

10. Article L. 225-138 IV du Code de commerce.



Témoignage - Vincent Mendes - CEO - Aster

Comment arrivez-vous à fidéliser vos talents ?

"Typiquement, je suis en train de recruter un directeur commercial. Il va diviser son salaire par deux. Qu'est-ce qui fait qu'il vienne chez nous ? Deux choses. La première, la conviction que le projet peut aller loin et qu'il profitera du succès via les BSPCE. Ensuite, on met en place le cadre le plus agréable possible car, en face, il y a une grosse charge de travail.

Il y a aussi une promesse intéressante pour ce genre de profil. Ils vont structurer la boîte, recruter leur équipe. Ils vont avoir un gros ROI. La somme qu'ils ont mise ou les BSPCE qu'on leur a offerts vont être multipliés dans 2-5 ans par 5, par 10... Le mécanisme même des BSPCE suppose de rester au moins 3 ans pour les activer. Le retour sur investissement peut être très intéressant. La première levée de fonds était de 800 000€. La valorisation est passée à 2,7 millions. Maintenant, on est plutôt à 6 millions".

Le brevet d'invention permet de protéger l'avantage concurrentiel créé par la start-up. Le titre de propriété exclusif sécurise les fruits de la recherche et du développement[1]. Le produit, procédé ou combinaison de procédés doit répondre à certaines caractéristiques pour être une invention brevetable.

Droit au brevet

L'invention brevetable doit réunir un certain nombre de conditions pour être protégée : elle doit être nouvelle, issue d'une activité inventive et susceptible d'une application industrielle.

La start-up ne pourra prétendre à protéger son invention seulement si elle présente un caractère nouveau [2]. L'invention ne doit pas être dans l'état de la technique actuelle [3], c'est-à-dire être connue du public. Il est ainsi nécessaire de protéger le brevet par une clause de confidentialité qui permettra notamment de rendre la divulgation sans effet sur le caractère nouveau de l'invention [4].

Le produit, procédé ou combinaison de procédés doit résulter d'une activité inventive [5].

L'Homme de métier doit juger qu'il ne découle pas de manière évidente de l'état de la technique. Ce dernier s'entend de celui qui possède les connaissances normales de la technique en cause et qui est capable, à l'aide de ces seules connaissances, de proposer une solution au problème posé par l'activité inventive [6].

L'invention doit par ailleurs être susceptible d'application industrielle [7]. Le brevet ne peut ainsi couvrir les fruits de recherches fondamentales, les découvertes sur le corps humain, les logiciels, la création esthétique ou l'information organisée [8]. Dans l'hypothèse d'atteinte à l'ordre public ou aux bonnes mœurs, l'invention ne peut pas être brevetable. Tel est le cas pour le domaine du vivant.

Dépôt

La start-up doit ensuite faire une demande auprès de l'INPI. Cette demande doit comporter le nom du titulaire, la date de dépôt [9], la description du brevet et les revendications.

1. Article L. 611-1 alinéa 5 du Code de commerce.

2. *Ibid*

3. Com. 12 mars 1996 n°94-15.283.

4. Com. 2 nov. 2011 n°10-30.907.

5. Article L. 611-14 du Code de propriété intellectuelle.

6. Com. 15 juin 2010 n°09-11.931.

7. Article L. 611-15 du Code de propriété intellectuelle.

8. Article L. 611-10 du Code de propriété intellectuelle.

9. Cette date sera également le point de départ de la protection de l'invention brevetée.

Ces dernières constituent l'enjeu majeur du dépôt de brevet : elles doivent être correctement rédigées pour éviter tout risque de sérendipité. Les revendications [10] représentent donc le périmètre de protection du brevet.

Droits sur le brevet

Grâce au titre attribué par l'INPI, l'invention est grevée d'un droit exclusif d'une durée de 20 ans [11]. Cette protection couvre également les produits issus du procédé sous brevet.

La start-up peut ainsi exploiter elle-même son invention brevetée [12]. Cette exploitation directe lui permet d'amortir les frais conséquents engagés en matière de recherche et développement. Si la start-up n'est pas en mesure de fabriquer et/ou de commercialiser son invention [13], elle peut conclure des partenariats. Ces derniers peuvent être vitaux afin de respecter l'obligation d'exploitation du brevet. Dans cette hypothèse, la start-up fait donc exploiter son invention par le biais d'un contrat de concession exclusive ou totale. Le contrat devra être impérativement écrit sous peine de nullité [14].

La technologie brevetée représente un avantage concurrentiel important pouvant intéresser des sociétés. Ces dernières peuvent ainsi acquérir soit l'invention brevetée directement, soit la start-up et ainsi le brevet en son sein. Ces deux possibilités peuvent avoir le même sort pour la start-up puisque, bien souvent, sans l'invention brevetée la start-up n'a plus de raison d'exister. Le contrat de cession doit également être écrit. Il impose à la start-up de délivrer l'invention avec une garantie d'éviction et de vices cachés. L'acquéreur dispose alors de l'obligation de payer les redevances à l'INPI, d'exploiter l'invention ainsi que du droit d'agir en contrefaçon.

Le titre de brevet protège le droit exclusif sur l'invention. La start-up pourra donc agir en contrefaçon [15] et sur le plan civil [16].

Les actes de contrefaçon sont sanctionnés par 3 ans de prison et 300 000 euros d'amende. La personne morale peut également être sanctionnée par la dissolution, une publication ou une interdiction à titre définitif ou temporaire d'exercice [17].

En cas d'engagement de la responsabilité civile, des dommages et intérêts pourront être alloués à la start-up [18]. Ces dommages et intérêts sont calculés en fonction du préjudice moral subi, du manque à gagner et des bénéfices réalisés par le contrefacteur.

Une saisie-contrefaçon peut être autorisée par une ordonnance du président du tribunal judiciaire afin de prouver la contrefaçon. Les actes de contrefaçon sur l'invention brevetable sont prescrits de cinq ans à compter de la date de dépôt [19].

10. Article R. 621-1 du Code de propriété intellectuelle.

11. Article L. 611-2 1° du Code de la propriété intellectuelle.

12. Article L. 613-8 du Code de la propriété intellectuelle.

13. *Ibid.*

14. *Ibid.*

15. Article L. 613-3 du Code de la propriété intellectuelle.

16. Article 1240 du Code civil.

17. Article L. 631-29 du Code de la propriété intellectuelle.

18. Article 1240 du Code civil.

19. Article L. 615-8 Code de la propriété intellectuelle.

Limites de protection

Le brevet d'invention comporte des limites structurelles. Les actes d'expérimentation, les actes réalisés à titre personnel et la préparation de médicaments ne sont toutefois pas sanctionnés par la contrefaçon. La protection du brevet d'invention est en revanche déchuée en cas de non-paiement des redevances auprès de l'INPI [20].

Le brevet d'invention peut également être limité par l'attribution d'une licence obligatoire [21].

Cette licence peut être demandée en justice lorsque le brevet d'invention n'est pas commercialisé ou exploité de manière suffisante au regard du marché français pendant 3 années.

Le brevet d'invention d'une start-up étant de pointe, le propriétaire d'un brevet peut être exproprié pour des raisons de santé publique ou de défense nationale. Cette licence d'office se manifeste par un arrêté ministériel. Elle est décernée lorsque la start-up détient un brevet qui permet de faire face à une agression actuelle. Dans le cadre de la santé publique, la start-up sera potentiellement expropriée si son brevet vise des médicaments, des dispositifs médicamenteux ou un outil thérapeutique.

20. Article L. 613-22 du Code de la propriété intellectuelle.

21. Article L. 613-11 du Code de la propriété intellectuelle.

Cet anglicisme est tiré des termes *Buy and build* utilisés par les Anglo-saxons. Il existe de nombreuses traductions sans qu'aucune ne fasse l'unanimité. La mention de « croissance extérieure » est souvent employée par l'Assemblée nationale et le Sénat français mais il s'agit d'un terme général. Le directeur exécutif de la direction Innovation de BpiFrance, Paul-François Fournier, propose de traduire ce terme par « acquérir pour bondir ». C'est finalement dans un rapport de 2015 [1] que la BpiFrance fait le choix de remplacer *Build up* par le terme : « acquisition-agrégation ».

Définition

L'acquisition-agrégation est une opération de croissance externe. Cette opération consiste en un rachat d'entreprises afin d'obtenir une taille supérieure, une position significative ou un développement international [2]. L'opération consiste ainsi en la fusion ou l'acquisition d'une entreprise concurrente ou complémentaire. L'objectif est d'accélérer la croissance de la société acquise.

L'opération est ainsi qualifiée lorsqu'elle est transformante, créatrice de valeur et qu'elle s'inscrit dans un *timing* [3]. L'entreprise doit donc avoir été complètement transformée dans toutes ses composantes en faveur de son développement. La valeur de la société post-acquisition sera supérieure à la valeur des deux sociétés cumulées. Cette acquisition s'inscrit enfin dans un *timing* lié au marché ou prévu par le dirigeant.

Enjeux [4] :

Ce mécanisme est souvent utilisé par les sociétés qui souhaitent augmenter la valeur de leur participation [5].

Cette stratégie permet de profiter de l'identité de la société acquise. Cela sera notamment utile pour capter les parts de marché, la clientèle et les partenaires de celle-ci. C'est aussi la possibilité d'acquérir des ressources clés (compétences, brevets, marques, savoir-faire). Cette pratique est appelée l'acquisition-innovation.

1. Caroline Avierinos, *Le build-up à la française*, 8 octobre 2016 <https://lehub.bpifrance.fr/build-up-francaise/>

2. BPI France, *#Dans notre jargon : Build-up*, 12 septembre 2018, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/DansNotreJargon-Build-up-42143>

3. Le Lab BPI France, *Acquérir pour bondir, la croissance externe au service de la transformation de l'entreprise*, 7 octobre 2015, <https://lelab.bpifrance.fr/Etudes/la-croissance-externe-au-service-de-la-transformation-de-l-entreprise>

4. BPI France Création, *La croissance externe, pourquoi et comment ?*, janvier 2019, <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/croissance-externe-pourquoi-comment>

5. J. F. Caillard, *La fabrique des start-up : Maîtriser les clés du nouvel entrepreneuriat*, 7 décembre 2018, Editions Pearson.

Ce développement va cependant comporter trois risques majeurs :

- Il nécessitera des ressources conséquentes qui seront souvent matérialisées par un endettement,
- Il est possible que l'expansion soit mal réalisée et, dans ce cas, cela induit une déstabilisation du groupe. Les avantages de l'opération pourraient ne pas permettre de combler la réalisation de ce risque et la société pourra se surendetter,
- L'enjeu social doit être pris en compte. Acquérir une société signifie qu'il faut composer avec ses salariés. Il est nécessaire de mettre en place des solutions d'harmonisation des deux équipes et des licenciements pourraient être nécessaires. C'est un traitement lourd et onéreux qui peut freiner l'opération.

Notion voisine :

Si la start-up est l'entreprise acquéreuse, elle sera alors dans un modèle d'expansion rapide. Il est plus courant que la start-up soit au contraire absorbée par une société qui bénéficiera de ses ressources. Il faut alors distinguer le *build-up* de la *killer acquisition*. Ces deux opérations se distinguent de part les intentions de l'entreprise absorbante. Si l'objectif est d'éliminer une entreprise concurrente et d'absorber sa technologie alors il s'agit d'une *killer acquisition* [6]. L'acquisition-agrégation n'a, à l'inverse, aucune portée hostile. Elle repose uniquement sur des considérations internes à l'entreprise.

Pratique française :

Cette pratique est davantage utilisée dans les pays anglo-saxons qu'en France. Selon une étude réalisée par KPMG [7], seulement 8% des entreprises utilisent cette méthode afin de se développer et stimuler leur croissance contre 90% de croissance organique (liée aux ressources de l'entreprise). Cela peut s'expliquer par un droit de la concurrence européen sévère s'agissant des tentatives de fraude pouvant décourager ce genre d'initiative. Aussi, le risque de requalification de l'opération en *killer acquisition* peut faire mauvaise presse à la société acquéreuse.

6. A. Chatillon, O. Henno, *Moderniser la politique européenne de concurrence*, Rapport d'information fait au nom de la commission des affaires européennes et de la commission des affaires économiques du Sénat, n° 603 (2019-2020) - 8 juillet 2020, C, 3 : <http://www.senat.fr/rap/r19-603/r19-6037.html>

7. KPMG, *Hyper-croissance : le défi de l'écosystème entrepreneurial français*, mai 2008, p.14: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2018/04/fr-etude-entreprises-hy>

Un *business angel*, investisseur providentiel en français, est un investisseur privé qui apporte capital et savoir-faire à de jeunes entreprises innovantes. Il ne recherche pas de rendement immédiat et espère un succès à terme [1]. La Commission européenne lui reconnaît une importance dans le financement à l'amorçage et au démarrage ainsi que pour sa contribution à la croissance économique et aux progrès technologiques. L'investisseur providentiel augmente les chances de survie des entreprises en phase de démarrage [2].

Profil des *business angels*

Les *business angels* peuvent être des cadres d'entreprise ou d'anciens entrepreneurs expérimentés dans la création d'entreprise [3]. Ce sont des investisseurs actifs prêts à s'investir auprès de l'entrepreneur [4]. Il peut aussi s'agir de retraités bénéficiant d'un certain capital cherchant à rester actifs et en lien avec le monde de l'entrepreneuriat. Lorsqu'il investit seul, le *business angel* est préoccupé par le recouvrement des sommes investies au bout de 5 à 10 ans [5].

Un *business angel* aime prendre des risques. Il veut vivre une aventure entrepreneuriale et humaine. Son principal objectif est de dégager une plus-value substantielle *via* son investissement [6], voire parfois de rendre à la société un soutien estimé reçu au cours de sa vie professionnelle [7].

Les *business angels* sont souvent organisés en réseaux. Ceux-ci jouent un rôle important dans la mise en relation entre les investisseurs providentiels et les entrepreneurs. Ce rôle d'intermédiaire permet ainsi de gagner en pertinence [8]. Le réseau répond aussi au risque que présente un investissement en phase d'amorçage, rendant la sélection des dossiers plus aisée. En 2015, il y avait 10 000 *business angels* regroupés dans 76 réseaux organisés par territoire ou par secteur [9].

1. JO 7 septembre 2007, Commission générale de terminologie et de néologie - Vocabulaire de l'économie et des finances.

2. JO 20 novembre 2013 - Numéro C 339E - Questions écrites par les membres du Parlement avec les réponses données par l'institution européenne concernée. CELEX C2013/339E/01.

3. Bercy Infos, Comment financer vos projets grâce aux business angels, 31 juillet 2019.

4. G. Certhoux et J. Rédis. Business Angels et plateformes de financement participatif : concurrents ou complémentaires ?, *Entreprendre et innover* (n°28), 2016, p.95 à 107.

5. Witblank et Boeker.

6. BPI France. Business angels, janvier 2021. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/business-angels>.

7. Crifo et Forget, 2014.

8. JO 20 novembre 2013 - Numéro C 339E - Questions écrites par les membres du Parlement avec les réponses données par l'institution européenne concernée. CELEX C2013/339E/01.

9. France Angels.

Choix des start-ups

Trois grands critères peuvent être identifiés [10] :

- L'équipe est capitale. Ils cherchent à identifier des entrepreneurs capables d'incarner le projet.
- Un investisseur sera sensible à un projet qui se place sur un marché avec un potentiel de développement important.
- Le *business angel* investit dans un projet innovant. Le projet ne porte pas forcément sur une rupture technologique mais, par exemple, sur une rupture d'usage dans le secteur visé.

L'entrepreneur doit ainsi générer de la confiance, crédibiliser le projet, créer un business, le développer et le gérer. Les *business angels* fondent alors leur jugement sur la capacité de management des porteurs du projet et leur intuition fondée sur leur expérience [11]. Une étude assez ancienne a conclu qu'un *business angel* prend sa décision d'investissement en 11 minutes environ lors du *pitch* [12].

Typologie des investissements

Les *business angels* sont amenés à investir aussi bien en phase d'amorçage que de développement d'un nouveau produit ou de nouveaux débouchés. Ils interviennent après la *love money* et avant les investisseurs traditionnels [13]. Lorsqu'ils se regroupent, ils investissent en moyenne entre 300 000€ et 500 000€ [14]. Un *business angel* investit en moyenne de 10 000 à 20 000€ par an. En 2018, France Angels a investi dans de nombreux projets notamment dans les secteurs du digital (42%), de la santé et de la biotech (22%) ou encore dans le secteur industriel (10%) [15].

L'apport des *business angels*

La présence de *business angels* est un moyen de gagner en crédibilité vis-à-vis d'autres investisseurs et de valoriser plus facilement l'entreprise [16]. Un *business angel* partage aussi son expérience et ses idées. Il apporte un réseau et des contacts parfois indispensables au développement du projet. Le *business angel* n'est pas qu'un simple associé, c'est également un accompagnateur impliqué. Il permet de définir et de clarifier les objectifs ainsi que d'accroître l'efficacité du processus de décision [17].

10. Actu entreprises, Comment devient-on business angel et quels sont les risques ?, 21 mai 2019 (Youtube).

11. Clark, 2008 ; Mason et Harrison, 2003 ; Mitteness et al., 2013, Carpentier et Suret, 2015 ; Huang et Pearce, 2015.

12. Harrison, Dibben et Mason, 1997.

13. N. Levratto et L. Tessier, 2016, Business angels et performance des entreprises: une analyse empirique sur données française, Boeck Supérieur, p.141 à 176.

14. BPI France, Business angels, janvier 2021.

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/business-angels>.

15. Fédération nationale des Business Angels, L'investissement des Business Angels en 2018.

16. N. Levratto et L. Tessier, 2016, Business angels et performance des entreprises : une analyse empirique sur données française, Boeck Supérieur, p. 141 à 176.

17. Certhoux, Zenou, 2006.

Cet accompagnement favorise l'embauche (+52%) [18]. Le financement de la start-up gagne en stabilité, avantage permettant de développer son activité de recherche et développement [19].



L'œil de l'expert - Vincent Mendes, CEO et Co-fondateur ASTER

Comment avez-vous financé votre projet (Love Money, Business angels, fonds d'investissement) ? Quelle était votre stratégie ?

"On n'est pas passé par la case Love money. On a mis 10 000€ dans la boîte, mes associés et moi. On est ensuite passé par les business angels et les fonds d'investissements. Au début, on a mis un peu d'argent pendant un an et on ne se payait pas. Au bout d'un an, un business angel a investi 200 000€. On a pu recruter et on avait un peu plus de traction commerciale pour convaincre ensuite des fonds. Les premiers fonds sont rentrés en février 2020 pour une levée d'1,2 millions d'euros. La prochaine est en train d'arriver qu'avec des fonds d'investissements".

18. N. Levratto et L. Tessier, 2016, Business angels et performance des entreprises : une analyse empirique sur données française, Boeck Supérieur, p. 141 à 176.

19. Sénéquier, 2008.

Le *business plan*, également appelé plan d'affaires, est un document présentant le projet de création et de développement d'une entreprise.

Dans les start-ups, il constitue un élément indispensable à l'obtention de financement en tant que support à la présentation d'un projet aux investisseurs. Il est utilisé à l'occasion de levées de fonds, aussi bien lors de la création d'une start-up qu'en cours de développement. A ce titre, le business plan se veut à la fois réaliste et attractif.

Le *business plan*, au-delà de la question du financement, permet également au fondateur de la start-up de structurer son projet [1] et de communiquer en interne avec les différentes parties prenantes.

Éléments d'un business plan

Un *business plan* est un document d'une vingtaine de pages destiné à présenter des prévisions sur une durée d'au moins trois ans. Sa rédaction doit être méticuleuse, la qualité du *business plan* reflétant le sérieux du projet.

Préalablement à sa rédaction, il convient de déterminer le ou les destinataire(s) du *business plan* afin de rédiger en conséquence ce document. Les investisseurs, par exemple, souhaitent évaluer leur retour sur investissement. La question de la rentabilité de la start-up est essentielle à leurs yeux. Le fondateur de la start-up doit ainsi s'attarder sur la partie financière du *business plan*.

Si la composition d'un business plan est amenée à évoluer selon le projet et le destinataire, il doit néanmoins présenter plusieurs éléments essentiels.

- **L'executive summary**

Le *business plan* commence par un *executive summary* correspondant à une présentation concise et générale de la start-up et de son objet. Il reprend les éléments majeurs du plan en les synthétisant. Il s'agit également de rappeler brièvement les origines de la start-up et les objectifs sous-tendus.

- **La présentation du fondateur et des membres de la start-up**

Maintenir les hommes clés au sein de la start-up est un critère déterminant afin d'obtenir la confiance des investisseurs.

1. BPI France Création, Faire son business plan, avril 2021.

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/previsions-financieres-business-plan/business-plan/faire-son-business-plan>

Ces derniers recherchent une équipe capable de porter le projet de la start-up. Cette partie vise ainsi à les rassurer. A ce titre, le *business plan* doit impérativement présenter le fondateur, mais également les autres membres de la start-up. Leurs rôles respectifs sont ainsi décrits afin de mettre en lumière leurs compétences complémentaires.

- **La partie économique**

La partie économique se dissocie en plusieurs subdivisions qui décrivent le fonctionnement de la start-up et ses moyens humains et matériels lui permettant de s'insérer ou de s'étendre sur un marché.

Il convient à cet effet de présenter le produit ou service développé par la start-up.

Une étude de marché [2] est également réalisée et retranscrite. Elle consiste à présenter le marché sur lequel la start-up est amenée à évoluer et à identifier les clients ainsi que les concurrents potentiels.

La stratégie adoptée sur un plan marketing et le modèle économique, aussi appelé *business model*, sont également développés dans cette partie.

- **La partie financière**

La partie financière constitue un élément central du *business plan* pour les investisseurs. Elle permet d'évaluer la rentabilité et la faisabilité du projet. Elle comporte divers éléments tels qu'un compte de résultat prévisionnel et un plan de financement initial. Le *business plan* détermine les besoins en financement de la start-up. Grâce au calcul du seuil de rentabilité, les investisseurs pourront évaluer leur retour sur investissement.

- **La partie juridique et fiscale**

Le plan présente *in fine* certains aspects juridiques tels que la forme sociale de la start-up et la composition du capital, mais également le régime fiscal choisi.

2. BPI France, 5 étapes clés pour réussir son business plan, 15 avril 2021.
<https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/5-etapes-clés-pour-reussir-son-business-plan-2813>

L'expression « faire le buzz » est apparue avec l'essor d'internet. Le mot est né de l'onomatopée anglaise désignant le bourdonnement, ou encore le brouhaha. Évoquant le bruissement des abeilles, faire le buzz consiste avant tout à faire du bruit.

Pour autant, susciter un phénomène de buzz ne relève pas du hasard. C'est aujourd'hui une technique publicitaire à part entière qui vise à faire connaître au plus grand nombre, par un effet de bouche à oreille, tout type de produit ou de service.

Identification

Le buzz repose en premier lieu sur la nature du contenu mis en avant. Le discours doit avoir le potentiel de capter l'attention des internautes. A l'ère d'Instagram et de Twitter, les informations abondent : le buzz est principalement la publication qui se démarque sur le fil d'actualités.

Le buzz est également une technique de communication particulière. Il nécessite donc, en deuxième lieu, un mode de diffusion adapté à la transmission d'une information brève et marquante. Il prend ainsi souvent la forme d'une courte vidéo relayée par les réseaux sociaux. Les médias traditionnels peuvent également se saisir des effets de buzz, ce qui accroît leur visibilité.

Le buzz se caractérise en dernier lieu par son éphémérité : la publicité d'une marque qui fait le buzz peut être oubliée du jour au lendemain. Il est donc important pour une start-up qui souhaite se servir d'un tel moyen de communication de toucher le maximum d'internautes rapidement pour marquer les esprits des futurs consommateurs.

Intérêt pour la start-up

La start-up se distingue par deux traits caractéristiques principaux : la commercialisation d'un produit innovant et la nécessité de trouver des investisseurs à son lancement. Une publicité par le buzz est alors une solution intéressante pour répondre à ces enjeux. La présentation d'une innovation aura tendance, d'une part, à interpeller et marquer le public. L'objet même de la start-up a donc souvent un fort potentiel de buzz. Le buzz prend d'autre part son essor depuis les réseaux sociaux, c'est-à-dire à partir de plateformes accessibles gratuitement. De ce fait, le buzz est un moyen efficace pour rechercher des financements et sensibiliser des *business angels*. Il permet en aval de réaliser des économies au moment de la diffusion, contrairement à la presse, la radio et la télévision.

Enfin, si le projet ou le produit se fait connaître, le fondateur obtient un retour immédiat des consommateurs. Ces derniers pourront réagir et critiquer le produit diffusé. Quoi de mieux pour une société naissante que d'accéder aux réactions spontanées des internautes afin d'adapter sa production à la demande ?

Le buzz est en définitive un moyen efficace et économe de faire connaître une innovation aux internautes lesquels apprécieront par ailleurs de découvrir de façon informelle un contenu déjà approuvé par la communauté.

Risques

Le buzz demeure un outil de communication incertain. A la différence des médias traditionnels, comme la télévision, qui assure un certain nombre de téléspectateurs à une heure précise, le spot publicitaire posté sur les réseaux sociaux peut tomber dans l'oubli sans avoir jamais été commenté ni relayé.

La start-up s'expose également au phénomène du « bad buzz », c'est-à-dire au partage viral d'un contenu perçu négativement. Pour faire le buzz, il faut marquer les esprits et interpeller le consommateur sur son fil d'actualités. Toute publication encourt donc le risque, par maladresse, de recevoir les foudres de la communauté internet.

C'est l'exemple de la start-up Le Slip Français lorsqu'en janvier 2021 est diffusée la vidéo de deux salariés de l'entreprise participant à une soirée « black face ». Alors que le contenu est partagé à une vitesse folle, les internautes appellent au boycott du fabricant de sous-vêtements. En 15 jours, ce bad buzz a eu des conséquences économiques importantes sur la marque. Seule solution pour la société : réaffirmer par plusieurs communiqués son intention de sanctionner les salariés, dont le comportement est aux antipodes des valeurs qu'elle incarne.

En réponse à l'adage « il n'y a pas de mauvaise publicité », d'aucuns ont volontairement recours à la pratique du « faux bad buzz ». Celle-ci consiste à susciter volontairement des réactions négatives pour faire parler d'un produit. C'est toutefois une solution à manier avec précaution. Un bad buzz a le pouvoir de faire couler l'entreprise qui perd le contrôle de son image. Au-delà du risque de détourner les consommateurs, le danger est aussi de refroidir les investisseurs qui ne voudraient pas être associés à cette mauvaise publicité.

Sitographie :

<https://www.definitions-marketing.com/definition/bad-buzz/>

http://www.expression-francaise.fr/faire-le-buzz/?fbclid=IwAR1BqNg3dlOxA_HjzzO8FPuZ_pxVcDxyUIhr1Gc1-wDDmmlL7noqfjYLZgc

https://journals.openedition.org/semen/9665?fbclid=IwAR3FQBkMJ47uDctJiTeXCDJ3n1WEG8Cy0WBNhe_bjL8zMJtdW6bPwY8fHQA

<https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Buzz-bad-buzz-254960.htm>

https://journals.openedition.org/semen/9665?fbclid=IwAR3FQBkMJ47uDctJiTeXCDJ3n1WEG8Cy0WBNhe_bjL8zMJtdW6bPwY8fHQA

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/buzz/10910386>



La notion de capital-risque (*venture capital*) fait référence à un mode de financement par fonds propres par lequel des investisseurs participent au capital de sociétés non cotées « disposant d'un potentiel de croissance élevé » [1] ou « démarrant leur activité » [2]. Le *venture capital* s'oppose au recours à l'endettement et constitue un mode de financement original visant un profil particulier d'investisseurs représenté par des fonds spécialisés (*venture capitalists*). Ces derniers accèdent au capital sous forme de prises de participation ou sous une forme donnant un accès immédiat ou à terme au capital de l'entreprise. Ils acceptent une participation bien souvent minoritaire et pour une durée limitée.

La particularité du capital-risque réside dans l'apport de compétences, de conseils et d'accompagnement au-delà du seul soutien financier. En contrepartie de leur participation au développement de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel de croissance, les investisseurs cherchent à réaliser une plus-value conséquente lors de la cession des titres qu'ils détiennent.

Acteurs

Administré par des fonds de gestion spécialisés agréés par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le capital-risque est majoritairement mis en œuvre par des professionnels. Ces derniers interviennent non seulement par le biais de fonds nationaux publics et privés ou régionaux, mais aussi par l'intermédiaire de fonds regroupés par secteur d'activité (*corporate venture*).

Une dernière catégorie de fonds se distingue des autres en ce qu'elle regroupe des investisseurs particuliers appelés *business angels*, souvent issus du monde des affaires.

Sociétés concernées

L'investissement en capital-risque vise des sociétés non cotées à leur phase d'amorçage. Il intervient ainsi lorsque le développement de l'entreprise et la mise en œuvre de son innovation nécessite des financements importants. Le capital-risque constitue à ce titre le mode privilégié de financement des start-ups, entreprises innovantes à fort potentiel de croissance et de développement. L'innovation constitue donc un élément clé du financement en capital-risque puisqu'elle doit être suffisamment prometteuse pour limiter le risque d'échec et, *in fine*, se révéler attractive pour les fonds d'investissement.

1. Bercy infos, *Renforcer son capital : pensez au capital risque !*, 13 juillet 2020, <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/renforcer-fonds-propre-capital-risque>.

2. BPI France, *Capital-risque*, décembre 2018, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/capital-risque>.

Fonctionnement

Le capital-risqueur souhaitant investir dans une société innovante peut souscrire des actions ordinaires pour entrer au capital. Le recours aux actions préférentielles ou aux conventions d'avance en compte courant d'associé sont également envisageables.

En toutes hypothèses, une phase d'étude préalable à l'investissement permet l'analyse du *business plan* de la société et de l'innovation susceptible de générer une croissance forte à moyen terme. Le capital-risque s'inscrit en moyenne dans une durée allant de trois à sept ans. L'ultime étape de l'opération est constituée par la sortie du capital et la réalisation d'une plus-value *a priori* importante.

Avantages et inconvénients

- **Pour les entrepreneurs**

Du point de vue des entrepreneurs, le capital-risque leur permet de se procurer les fonds nécessaires au démarrage de leur activité tout en excluant le recours à l'endettement, facteur de diminution de l'autonomie financière. La solidité de la structure financière est accrue et la perception de l'entreprise aux yeux des tiers s'en trouve améliorée. L'effet de levier financier auprès d'autres investisseurs est également facilité pour le développement futur de l'activité.

L'entrée dans la société de compétences, expertises et connaissances nouvelles justifie également la singularité et l'attractivité du recours au capital-risque.

Bien que généralement minoritaire, la participation des investisseurs au capital de l'entreprise se traduit par une perte d'autonomie dans la prise de décision. Le développement escompté de la start-up peut alors être freiné par l'arrivée des investisseurs.

- **Pour les investisseurs**

Du point de vue de l'investisseur, l'objectif principal de ce dernier se résume à la réalisation d'une plus-value importante lors de la cession. Ceci traduit un retour sur investissement favorable et fait suite à la croissance forte de l'entreprise innovante. L'accès au capital est également un vecteur d'attractivité puisqu'il confère un droit de vote aux assemblées et, *in fine*, un pouvoir sur la gestion de l'entreprise.

L'apport au sein de sociétés innovantes constitue un pari qui s'avère perdant si le potentiel de croissance n'est pas atteint.

L'opération de *carve-out* (ou « détournement ») consiste en une cession par un groupe de sociétés d'une branche d'activité déterminée. Celle-ci peut être exploitée au sein d'une ou de plusieurs entités juridiques distinctes, mais peut également représenter une partie de l'activité d'une entité juridique unique [1].

Objectifs

Les enjeux associés à une telle opération sont multiples. La motivation peut être stratégique et viser un recentrage de la société cédante sur son activité principale. L'aspect financier est également un facteur pouvant influencer la mise en œuvre d'un détournement : par cette vente, la société cédante se procure des liquidités immédiates. La cession peut prendre deux formes : celle d'une vente de gré à gré à un cessionnaire déterminé ou celle d'une introduction en bourse.

Le *carve-out* s'avère parfois être une opération « subie », notamment dans le cadre du contrôle *ex ante* des concentrations. L'Autorité de la Concurrence peut en effet conditionner l'autorisation d'un rapprochement entre deux groupes à la cession par une des parties d'une ou plusieurs branches d'activité.

Problématiques

- **Périmètre**

Ce processus complexe doit être préparé en amont par le cédant. Ce dernier doit en effet définir le périmètre juridique et commercial des activités concernées et établir les éléments nécessaires au transfert de ces dernières. La principale difficulté de la détermination du périmètre de cession réside dans le fait que ce dernier ne corresponde pas nécessairement à une ou plusieurs entités juridiques distinctes.

- **Identification des liens avec le cédant**

L'activité étant intégrée dans un groupe préalablement à la cession, la nature et l'ampleur des prestations opérationnelles intervenant dans le cadre de celui-ci doivent être identifiées afin d'analyser au mieux les impacts d'une telle opération. Afin d'accompagner cette transition sont habituellement mis en place les *transition services agreements* (TSA). Ces prestations de service sont calquées sur la durée nécessaire à l'entreprise pour devenir autonome vis-à-vis du groupe nouvellement quitté [2].

1. Marion (dir.) Mémento Fusions et Acquisitions 2020 - *Aspects stratégiques et opérationnels*, Chapitre 5, Section III, A, Editions Francis Lefebvre - PWC, 1er avril 2021.

2. M. Douaoui, J. Gertler et P. Boher, *Les clés d'un carve out réussi : Aspects juridiques, fiscaux et sociaux*, AFJE.fr (Association Française des Juristes d'Entreprise), 4 octobre 2017.

Si l'entité n'est pas autonome, il convient alors de mettre en place des TSA pour lui permettre de bénéficier des prestations nécessaires à son activité. La durée des TSA est souvent calquée sur la durée nécessaire à l'entreprise pour mettre en place des prestations alternatives et devenir ainsi autonome (*stand alone*).

- **Enjeux juridiques**

Concernant les modalités pratiques de la mise en vente d'une branche d'activité, deux options s'ouvrent au groupe cédant. La première consiste en la cession du fonds de commerce. La seconde se scinde en deux temps ; une opération préalable d'apport à une société créée pour l'occasion, suivie d'une cession des titres de cette dernière.

Le terme *cash*, à l'origine de la notion de *Cash Burn*, désigne en français l'argent liquide, la détention d'espèces ou encore la monnaie fiduciaire.

La notion de *Cash Burn* correspond à la somme d'argent dépensée par une entreprise sur une période donnée suite à une levée de fonds. L'existence ou l'absence de trésorerie générée par l'activité est à ce stade indifférente. En d'autres termes, le *Cash Burn* désigne la somme d'argent qu'il est nécessaire de sortir chaque mois pour compenser les pertes de l'entreprise.

Il est fréquent que les start-ups, dans la première phase de leur développement, génèrent une perte supérieure à leur entrée d'argent. Sur un marché concurrentiel, rares sont les entreprises qui trouvent leur clientèle immédiatement. Il est donc important de prévoir suffisamment de *Cash Burn* dès la réalisation du *business plan* afin de ne pas risquer la faillite de la société par manque d'anticipation. Plus précisément, il faut distinguer deux situations. La première concerne les start-ups au stade « pré-revenue » où le *Cash Burn* correspond aux coûts totaux mensuels. La deuxième vise les start-ups « post-revenue » où le *Cash Burn* correspond au total des dépenses moins le montant que l'activité génère chaque mois jusqu'à ce que l'activité devienne rentable. Ces dépenses proviennent des éléments nécessaires à l'activité tels que les salaires, les loyers, l'électricité, la communication, mais également les dépenses pour les actifs immobilisés par exemple.

Le Cash Burn Rate

On appelle *Cash Burn Rate* le ratio correspondant à l'utilisation par l'entreprise de ses liquidités pour financer ses frais fixes avant de générer le moindre flux monétaire positif.

Ce taux est en pratique très prisé par les investisseurs puisqu'il correspond au temps nécessaire à l'investissement pour combler les besoins de l'entreprise avant que celle-ci ne génère réellement des flux monétaires positifs, dans l'optique d'un retour sur investissement. Les investisseurs vont concrètement demander à la start-up quel est son *Cash Burn*, afin d'estimer combien de temps celle-ci pourra survivre sans une nouvelle levée de fonds. Ce *burn rate* peut s'avérer complexe à prévoir, mais il demeure indispensable pour évaluer les besoins de financement de la start-up. Certains GAFAs, tels qu'Amazon ou Facebook, ont travaillé à perte, utilisant le cash de leurs investisseurs pendant plusieurs années avant de devenir rentables.

A titre d'exemple, si, au 1er janvier, la start-up possède la somme de 300 000 € en banque et qu'au 31 mai il ne reste que 100 000€, le *burn rate* est alors de 50 000€ par mois. A ce rythme et sans nouvelle entrée de fonds, la start-up sera à court de liquidités dans les 2 mois.

Risques

Le principal risque inhérent à la détermination du *Cash Burn* réside dans l'absence d'anticipation des coûts imprévus ou la sur-optimisation du *business plan*. Dans de pareils cas, la start-up se retrouve sans argent disponible pour financer leur croissance et, par conséquent, les investisseurs retirent leur soutien financier. Les investisseurs préféreront *in fine* un business plan « honnête » dans lequel les dépenses seront plus importantes que les recettes pendant les premiers exercices, mais qui reste réalisable et procède d'une logique de prudence, plutôt qu'un *business plan* optimiste mais impossible à réaliser, laissant présager l'engloutissement de fonds.

A titre d'illustration, la société Boo.com, surnommée par la presse « L'art du cash burning » [1], est devenue célèbre après que son fondateur, seulement six mois après son ouverture au public, ait brûlé entre 120 et 135 millions de dollars en dix-huit mois. Alors même qu'elle était soutenue par son *business angel* Bernard Arnault, cette start-up n'a pas survécu aux prévisions bien trop optimistes du *business plan* imaginé par ses fondateurs. Celui-ci prévoyait en effet, après la levée de fonds initiale, que l'entreprise allait ouvrir simultanément dans six pays européens afin de pouvoir livrer dans quinze. Cet objectif suppose des équipes nombreuses, la maîtrise de plusieurs langues et de plusieurs monnaies, sans compter un véritable défi logistique au jour le jour. La preuve qu'un projet trop ambitieux se traduit en pratique par un *cash burn rate* démesurément élevé, entraînant presque à chaque fois un épilogue comme celui de l'aventure de Boo.com.



Témoignage - Romain RAGUSA - CEO - La Source

Il a fallu complètement repenser la vision long-terme du financement et du cashburn. Nous sommes une start-up mais avec des frais de PME à cause du lieu physique qui nous coûte très cher en équipement. C'est un point qu'il a fallu expliquer aux investisseurs et parmi nos 13 investisseurs très peu sont familiers au domaine des jeux vidéo

1.Y. Adaken, Boo.com ou l'art du cash burning, L'Express.fr, 7 mars 2003 : https://expansion.lexpress.fr/high-tech/boo-com-ou-l-art-du-cash-burning_1443904.html.

Définition des flux de trésorerie

Le *Cash-flow*, terme d'origine anglo-saxonne, signifie « flux de trésorerie ».

Les flux de trésorerie d'une entreprise sont les entrées de fonds (*cash in*) et sorties de fonds (*cash out*) permettant son bon fonctionnement. Plus précisément, il s'agit des encaissements et des décaissements [1]. Les flux de trésorerie constituent un instrument permettant de suivre l'évolution des fonds disponibles [2], de mesurer la solvabilité de la start-up et son potentiel de financement à long terme. Le calcul du *cash-flow* permet d'anticiper de potentielles difficultés.

La trésorerie comprend les disponibilités, les placements à court et long terme, les placements très liquides, facilement convertibles en un montant connu de liquidités et dont la valeur ne risque pas de changer de manière significative [3].

Les flux de trésorerie font l'objet d'une analyse comptable et financière. Plusieurs modèles de présentation peuvent être utilisés pour présenter un tableau de flux de trésorerie. L'outil privilégié pour analyser les variations de trésorerie de la start-up au cours des différents exercices reste cependant le tableau de financement, autrement appelé « tableau des flux financiers ». Ce tableau représente les entrées et sorties de fonds, selon un classement en fonction de la destination des flux. Si l'entreprise génère du *cash-flow*, c'est-à-dire que les flux entrants sont supérieurs aux flux sortants, la start-up est en bonne santé financière [4].

Trois flux principaux sont prévus par la norme IAS 7[5] :

- Les flux de trésorerie provenant d'opérations opérationnelles, également appelés *operating cash flow*.
- Les flux de trésorerie provenant d'opérations d'investissement, également appelés *cash flow from investing activities*.
- Les flux de trésorerie liés aux opérations de financement, *cash flow from financing activities*.

1. D.Voyenne, Gestion du cash flow et de la trésorerie, Finance & Contrôle au quotidien, 2013.

2. F. Turbat, Cash-flow : le talon d'Achille du business plan, 2018.

3. Règl. CRC 99-02 § 4260.

4. F. Turbat, Cash-flow : le talon d'Achille du business plan, 2018.

5. Le Lamy droit du financement, La norme IAS 7, 2020.

Enjeux des flux de trésorerie et des start-up

La gestion de la trésorerie est essentielle pour que la start-up soit un succès. Cette réussite passera alors par l'établissement d'un *business plan* [6], puisqu'il permettra de prévoir de manière approfondie les besoins de l'entreprise en trésorerie pour faire face aux difficultés futures. La start-up ne réalise pas ses premières ventes dès sa constitution. Des frais sont donc engagés sans qu'elle ne reçoive de revenus.

Dès que la start-up se développe, les flux de trésorerie devront être analysés.

Provenance des flux

Les flux de trésorerie proviennent de différentes décisions prises par les organes de la start-up : des augmentations de capital, des remboursements de placement, du paiement de dividendes, etc [7]. Les achats et les ventes nécessaires à l'activité de l'entreprise vont entrer dans le cadre des flux de trésorerie. La start-up est en outre tenue à des obligations fiscales ainsi qu'à des obligations sociales envers l'URSSAF.

6. *Cash-flow is crucial to success*, Anonymous.The Citizen Gloucestershire; Stoke (UK) [Stoke (UK)]08 Apr 2008:

7. D.Voyenne, *Gestion du cash flow et de la trésorerie*, Finance & Contrôle au quotidien, 2013.

CLAUSE D'AGRÉMENT

La clause d'agrément intervient sur le transfert des actions, des valeurs mobilières donnant accès à la qualité d'associé. L'insertion d'une clause d'agrément dans les statuts ou dans un pacte extrastatutaire permet de contraindre un associé, avant toute vente de ses actions ou de ses parts sociales, de demander l'autorisation préalable à l'assemblée générale ou de l'organe compétent. Fréquemment insérée dans les pactes d'associés et d'actionnaires, elle constitue un outil juridique intéressant pour contrôler l'entrée des tiers dans le capital. Elle permet également de garantir la stabilité de l'actionnariat au sein de la société.

Sociétés concernées

La clause d'agrément en tant que telle n'a d'utilité qu'au sein des sociétés de capitaux. Les sociétés de personnes et les SARL sont en effet soumises à un agrément légal automatique, et doivent ainsi obtenir systématiquement l'aval de l'assemblée des associés avant l'entrée d'un nouveau membre dans la société. Cette disposition légale n'étant pas prévue dans les sociétés de capitaux, le législateur a admis un mécanisme similaire pour ces dernières par le biais des clauses d'agrément.

Conditions de validité

De manière générale, le recours à la clause d'agrément est encadré par plusieurs conditions formelles : cette clause doit ainsi nécessairement figurer dans les statuts, mais aussi faire l'objet d'une mesure de publicité.

Si les sociétés par actions simplifiées bénéficient d'une liberté totale en la matière, la clause d'agrément au sein des sociétés anonymes connaît quelques restrictions [1]. Une clause d'agrément ne peut ainsi être stipulée que si les titres sont nominatifs, d'après la loi ou les statuts, et sera écartée en cas de succession, de liquidation du régime matrimonial ou de cession de l'action au conjoint, à l'ascendant et au descendant. Elle s'applique au contraire dans l'hypothèse d'une absorption de la société actionnaire par un tiers [2].

Son influence est par ailleurs remarquable dans le cadre des procédures collectives : l'application de ladite clause perdurera au sein de la société en difficulté, quand bien même il eût été dans son intérêt de faire entrer de nouveaux associés dans la perspective d'un plan de sauvegarde ou de redressement.

1. Article L. 228-23 du Code de commerce.

2. Com. 31 janv. 1995, n° 91-20.735.

Procédure

La clause d'agrément désigne l'organe compétent, souvent en pratique le conseil d'administration. L'actionnaire cédant ses actions doit informer cet organe du nombre et du prix de vente des actions, ainsi que de l'identité de l'acheteur potentiel. S'ensuit alors une période de délibération pouvant s'étendre jusqu'à trois mois, et se concluant sur l'agrément ou le refus d'agrément.

Dans cette seconde hypothèse, l'organe compétent dispose de trois mois pour proposer une solution de rachat à l'associé cédant : les actions pourront ainsi soit être vendues à un autre actionnaire ou à un tiers, soit à la société en vue d'une réduction du capital. L'agrément sera toutefois réputé acquis si l'actionnaire se trouve sans réponse à la fin du délai, ou qu'aucun acquéreur n'a été présenté.

CLAUSE DE BAD LEAVER

Leaver signifie « partant ». Une clause de *leaver* organise donc les termes de la cession et du transfert de la participation que possède un associé ou un salarié lorsque ce dernier décide de mettre fin à ses fonctions. Ce « partant » peut être *bad* (mauvais) ou *good* (bon). Une clause de *bad leaver* prévoit ainsi « le rachat de titres de droits sociaux assorti d'un mécanisme de sanction » [1]. Cette clause inspirée du droit anglo-saxon a été récemment appliquée en droit français. Si le cocontractant tenu par la clause doit quitter l'entreprise du fait d'un événement déterminé, alors la clause de *bad leaver* sera actionnée. Il devra céder sa participation selon un prix inférieur à celui du marché. Il s'agit généralement d'une condition suspensive relative au départ du salarié ou de l'associé de l'entreprise.

Conditions de validité

La validité de la clause de *bad leaver* est subordonnée à une rédaction précautionneuse, notamment lorsqu'elle est insérée dans un contrat de travail. Consacrée par la jurisprudence, cette clause doit respecter certaines conditions. Le comportement fautif prévu dans la clause doit être établi afin que cette dernière soit actionnée. Il ne faut pas confondre minoration du prix et sanction pécuniaire. La clause de *bad leaver* ne doit pas s'apparenter à une sanction pécuniaire, sous peine d'être réputée non écrite par le Code du travail [2]. Une clause qui impose au salarié également associé de la société, dans un pacte extra-statutaire, de rétrocéder ses parts à moindre prix en cas de licenciement, illicite ou non, ne constitue pas une sanction pécuniaire déguisée [3]. Si le signataire est salarié ou associé salarié, la clause ne devra donc pas avoir pour condition suspensive un licenciement pour faute grave ou lourde. La condition suspensive s'applique à tout licenciement, quel que soit le motif de celui-ci. A l'inverse, est réputée non écrite la clause qui prévoit qu'un salarié ou associé salarié, licencié pour faute grave, sera privé de la faculté de lever les options de souscription d'actions dont il est bénéficiaire [4].

Il est en outre nécessaire de prévoir une décote pour déterminer le prix minoré de la participation. Elle évolue en fonction des raisons du départ du signataire, et ne constitue donc pas un prix unitaire fixé par avance. Le prix de rachat doit être calculé selon divers mécanismes. Le recours à une expertise afin de fixer les conditions de détermination du prix est conseillé. Une clause de *bad leaver* est valide si elle respecte le formalisme prévu au contrat. Pour éviter toute contestation, il faut définir de façon détaillée les cas de levée d'option et la durée de la clause.

1. J.-M. Moulin, Sociétés Anonymes – Pactes d'actionnaires, Jurisclasseur commercial, n°1486, 16 février 2018.

2. Article L. 1331-2 du code du travail.

3. Com., 07 juin 2016, n°14-17.978.

4. Soc., 21 octobre 2009, n°08-42.026.

Intérêt

Une clause de *bad leaver* peut être exigée par les investisseurs d'une société, notamment dans le cadre d'une start-up. Elle permet de sécuriser les tiers et, en priorité, les investisseurs en s'assurant que les hommes clés de la société, comme le dirigeant ou encore un associé, ne quitteront pas l'entreprise. La clause prévoit alors une certaine durée pendant laquelle elle pourra être levée si la condition suspensive est réalisée. Cette clause a pour effet de maintenir dans la société les fondateurs de la start-up exerçant des fonctions opérationnelles dans la vie sociale. Il est primordial de sécuriser le capital grâce au contrôle des entrées et sorties de ce dernier afin de favoriser et rassurer les investisseurs au sein de la société.

CLAUSE DE DRAG ALONG

Clause de drag along

La clause d'entraînement ou *drag along*, qui signifie « entraîner » ou « obliger » en anglais, peut être mobilisée dans tout type de société. Elle est plus fréquente dans les sociétés par actions.

Cette clause prévoit que, dans l'hypothèse où un actionnaire généralement majoritaire se voit proposer une offre d'achat de la totalité des actions de la société et qu'il désire l'accepter, toutes les parties au pacte devront vendre la totalité de leurs actions à ce tiers à acquéreur et dans les mêmes conditions [1]. L'investisseur minoritaire est obligé par le fondateur de la start-up (majoritaire) à céder ses titres si ce dernier projette de céder tous ses droits sociaux.

Il s'agit d'une cession forcée. Le prix proposé doit donc être déterminé selon une procédure protectrice des intérêts de l'associé minoritaire, pour éviter que la vente de ses titres soit désavantageuse. La fixation d'un prix minimum de cession est une manière pour le minoritaire de protéger ses intérêts [5].

Intérêt

Cette clause est fréquemment appliquée dans les opérations de LBO (Leverage Buy Out). Elle est favorable aux majoritaires (fondateurs). Elle leur permet de bénéficier d'une offre favorable de rachat de la totalité des titres de la société sans que les minoritaires puissent s'y opposer.

Il peut cependant être relevé un intérêt pour l'investisseur qui bénéficiera de la prime de contrôle offerte par le cessionnaire. Le minoritaire bénéficiera de plus d'une certaine liquidité de ses titres.

Clauses complémentaires

Pour sécuriser la cession, le cédant peut également prévoir une promesse unilatérale de vente des titres de la part du débiteur de la clause. Son exécution forcée peut être demandée s'il ne respecte pas la clause. Il est toujours possible de mettre en place une clause pénale pour assurer le respect de l'obligation. Un droit de préemption sur les titres du cédant peut aussi être mis en place pour prévoir la sortie du cédant sans forcer les autres parties au pacte à quitter la société [6].

Cette clause est souvent stipulée en parallèle de la clause de « tag along », dans le but de rééquilibrer les intérêts.

1. S. Schiller, D. Martin, Guide des pactes d'actionnaires et d'associés, 2018, points 323 à 324.

2. S. Schiller, D. Martin, Guide des pactes d'actionnaires et d'associés, 2018, points 323 à 324.

3. Ibid.

CLAUSE D'EARN-OUT

La clause d'*earn out*, dite clause d'intéressement ou complément de prix, permet de déterminer une partie d'un prix de cession de droits sociaux en fonction des résultats à venir de la société. Cette clause est stipulée de manière alternative ou complémentaire à la clause de garantie de passif [1].

Ce procédé est inspiré de la pratique anglo-saxonne. Il a pour objet essentiel le maintien du dirigeant cédant dans la société pour une durée variable. Ce maintien évite les phénomènes de rupture et permet une transmission apaisée du savoir-faire. Il garantit également au cédant un certain contrôle sur la gestion future de la société dont dépend le complément de prix qu'il recevra. Celui-ci excède rarement 25% du montant total du prix ferme stipulé dans le protocole de cession.

Nature juridique

Juridiquement, la clause d'*earn out* n'est autre qu'une créance conditionnelle au sens de l'article 1304 du Code Civil [2] en ce qu'elle implique l'incertitude [3] de sa réalisation. Si la clause d'*earn out* a pu susciter des doutes quant à sa validité au regard de la condition de déterminabilité du prix [4], son utilisation est désormais communément admise [5].

Contexte et intérêt

La clause d'*earn out* est particulièrement opportune dans deux types de situations. Certaines entreprises risquent en effet de subir une perte de valeur de l'affaire en cas de départ du dirigeant. Pour d'autres, la valeur actuelle ne reflète pas encore la valeur réelle de l'entreprise [6]. Autrement dit, ce mécanisme est idoine en matière de cession de start-up.

Le dirigeant fondateur est généralement une figure charismatique de la start-up. Son départ, suite à la vente de ses titres, entraîne presque inévitablement une perte de valeur de la société. L'évaluation d'une start-up reste en outre une tâche complexe. Si la méthode des *discounted cash flows* [7] ou celle du capital risque sont plébiscitées par la pratique, elles n'en restent pas moins fondées sur des estimations de résultats futurs dont la réalisation n'est jamais certaine.

1. S. Guinchard et T. Debard (Dir), *Lexique des termes juridiques 2018-2019*, Dalloz, p. 190.

2. Article 1304 alinéa 1er du code civil : « L'obligation est conditionnelle lorsqu'elle dépend d'un événement futur et incertain ».

3. Com., 20 sept. 2011, n°10-17.555.

4. Art. 1163 du code civil.

5. Com., 10 mars 1998, n°96-10.168.

6. T. Allain, *Clauses de garantie dans les cessions de droits sociaux*, Répertoire des sociétés, octobre 2018..

7. Cette méthode d'évaluation est aussi connue sous le nom de méthode des flux de trésorerie actualisés.

La clause d'*earn out* fait figure de parfait mécanisme permettant au cessionnaire de prendre le contrôle de la société, de retenir le dirigeant cédant (et son expertise) et de l'intéresser à l'accroissement des bénéfices futurs. Cet aspect « gagnant-gagnant » explique la multiplication des stipulations de complément de prix dans les actes de cession de titres sociaux. La tendance est telle que, dans le domaine des start-ups, ces dernières sont presque devenues des clauses de style.

Mise en oeuvre et points de vigilance

L'utilisation des clauses d'*earn out* peut se révéler être une source de contentieux si certaines précautions ne sont pas prises.

En premier lieu, la détermination de la méthode de calcul du complément de prix doit être au centre des préoccupations. Il s'avère nécessaire de prévoir une valeur plafond et une valeur plancher afin d'éviter des fluctuations trop importantes. Surtout, le résultat, fondement de la clause d'intéressement, doit être choisi avec une grande prudence [8].

En second lieu, les rédacteurs doivent porter une attention particulière à l'équilibre de la clause. Aucune des parties ne doit, en effet, disposer d'une influence trop importante sur les éléments permettant de déterminer le prix. Le risque d'une nullité pour cause de potestativité peut ainsi être écarté [9].

Un autre élément crucial doit être pris en compte *in fine* : le facteur humain. Pour qu'une clause d'*earn out* produise les effets escomptés, encore faut-il que le cédant et le cessionnaire présentent une envie de collaborer et une vision commune du développement de la société.

Plusieurs solutions peuvent être imaginées pour éviter une phase judiciaire en cas de désaccord sur les modalités de calcul du complément. Recourir à un expert indépendant semble être une piste à privilégier. Insérer une clause compromissoire dans le protocole de cession reste envisageable, mais le coût du recours à un arbitre doit être pris en compte par les parties.

8. A ce titre, différents ratios financiers tels que le résultat, le bénéfice net, l'EBIT ou encore l'EBITDA peuvent être choisis.

9. Pour une illustration, voir Com. 19 janv. 2010, n°08-19.376.

CLAUSE D'EXCLUSION

Le développement d'une start-up n'est jamais aisé. Des tensions apparaissent parfois entre les associés cofondateurs, aboutissant à terme à l'éviction de l'un d'entre eux. Ces scénarios sont assez fréquents, telles que l'illustrent l'éviction de Travis Kalanick chez Uber ou encore d'Eduardo Saverin chez Facebook.

L'anticipation du risque d'éviction du fondateur est donc essentielle pour sécuriser la start-up.

Intérêt pour la start-up

Il est fréquent que le startupper devienne un véritable obstacle au développement de la jeune pousse. Il porte parfois atteinte à sa pérennité, notamment par sa volonté de tout contrôler, son refus de prendre des options stratégiques ou encore par une résistance et une opposition à tout changement de marque et de logo [1]. Ses agissements ont de lourdes conséquences en termes d'investissement, de réputation et surtout de temps. Il est donc essentiel d'anticiper l'éviction de l'associé cofondateur afin de s'assurer qu'il ne devienne pas un obstacle au développement de sa start-up. La clause d'exclusion est alors l'outil essentiel pour anticiper ce risque d'éviction.

Conditions de validité

La clause d'exclusion permet de prévoir à l'avance les conditions et la procédure de révocation d'un associé fondateur. Une telle clause a d'ailleurs été expressément consacrée par la loi pour certaines sociétés, notamment pour les sociétés par actions simplifiées [2], mais aussi pour les sociétés d'exercice libéral. La jurisprudence a également admis cette clause pour les sociétés à responsabilité limitée [3]. Pour qu'une telle clause soit valide, les motifs d'exclusion doivent être valables.

Motifs d'exclusion

Les motifs d'exclusion dans une start-up doivent être prévus de manière claire, déterminée et objective. La liste des motifs doit ainsi figurer dans la clause d'exclusion tels que la violation d'une disposition des statuts par un associé, le changement de contrôle au niveau d'une société associée ou encore l'exercice d'une activité professionnelle concurrente.

1. A. Levrel, Sécuriser le cofondateur d'une startup contre une éviction, 10 juillet 2020.

2. Article L. 227-16 du Code de commerce.

3. S. Schiller, Pactes d'actionnaires : clauses statutaires et pactes extrastatutaires – Stipulations relatives aux cessions de titres, octobre 2020 (actualisation : Mars 2021).

La clause doit également être adoptée ou modifiée collectivement par les associés afin d'être valide, l'unanimité n'étant pas requise. Une telle décision peut être prise dans les statuts ou encore dans un pacte d'associé.

Support de la clause

La validité des clauses d'exclusion semble supposer leur caractère statutaire. Il a toutefois été admis à plusieurs reprises que ces clauses soient valables lorsqu'elles sont présentes dans un règlement intérieur [4] ou encore dans un pacte extrastatutaire. Le pacte d'associés est, à ce titre, essentiel. Il encadre les relations entre les associés signataires, par la fixation des règles impératives auxquelles les associés devront se conformer durant toute la durée de l'accord. Il permet ainsi de fixer des règles de fonctionnement propres aux cofondateurs qui ne seront connues que par eux. La clause d'exclusion peut également être prévue dans les statuts.

Dès lors que la clause d'exclusion est valide dans un pacte d'associés ou encore dans les statuts de la start-up, la procédure d'exclusion de l'associé cofondateur peut être mise en œuvre.

Mise en œuvre

La procédure d'exclusion dans une start-up doit être prévue à l'avance et être mentionnée dans la clause. L'associé doit être informé et être en mesure de s'expliquer sur les faits reprochés. Il convient ensuite de voter la proposition d'exclusion de l'associé, de calculer le prix de cession des titres de l'associé. Enfin, l'associé doit céder ses titres.

En pratique, l'associé cofondateur exclu a tendance à contester son exclusion, ce qui rend encore plus difficile la mise en œuvre de la clause.

L'application de la clause d'exclusion reste difficile dans une start-up compte tenu du coût et du temps qu'elle nécessite pour la jeune pousse. La procédure dans le cadre de l'action en justice s'avère en pratique souvent longue, et son issue incertaine. [5]. Cette clause est, de fait, contestée systématiquement par l'associé destitué. Les juges donnent la plupart du temps raison aux associés contestataires en invalidant la clause d'exclusion. Prévoir une telle clause peut ainsi dissuader les associés potentiels de la start-up, qui se tourneront vers des alternatives.

Alternatives

Par prudence, la pratique a tendance à utiliser des alternatives à la clause d'exclusion telles que les clauses de rachat forcé ou encore les clauses de cession forcée [6].

4. Voir, pour une SARL : Com. 20 oct. 1998, n° 96-20.819.

5. C.A. Robyn, *Dans une start-up il est très difficile d'exclure un associé du capital*, 22 octobre 2018.

6. Lamy Sociétés commerciales - Expert - 1302 Clauses d'exclusion, de rachat forcé ou d'éviction.

Ces clauses, produisant un effet semblable aux clauses d'exclusion, permettent aux bénéficiaires de la promesse de déclencher le rachat forcé des titres lorsque certains événements se produisent. La start-up peut également privilégier la clause d'éviction pour forcer la sortie d'un associé [7]. Enfin, la loi prévoit explicitement certains cas d'exclusion d'un associé, notamment à titre de sanction lorsque l'associé a commis un manquement à certaines obligations imposées (par exemple, en cas de non-libération des actions) [8], ou encore en cas d'incapacité ou de vice de consentement de ce dernier.

7. Com., 29 sept. 2015, no 14-17.343.

8. S. Schiller, Pactes d'actionnaires : clauses statutaires et pactes extrastatutaires – Stipulations relatives aux cessions de titres, octobre 2020 (actualisation : Mars 2021).

CLAUSE D'EXCLUSIVITÉ

Une clause d'exclusivité, ou *exclusivity clause*, est une clause dans laquelle « une partie [le débiteur d'exclusivité] s'engage à exécuter une prestation visée au contrat seulement au profit de l'autre [le créancier d'exclusivité] ». [1]. Une telle clause prend d'ailleurs toute son importance dans le cadre d'une start-up.

Sanctuarisation des compétences

La clause d'exclusivité est propice à la sanctuarisation des compétences et plus particulièrement celles que possède l'*homme clé*.

Il est ainsi utile de prévoir dans une start-up une clause d'exclusivité au sein du pacte d'actionnaires de la société [2]. À ce titre, une telle clause permet de sécuriser l'investissement des associés en garantissant l'investissement de ces derniers, tout en évitant une pratique anticoncurrentielle qui peut être néfaste pour la société. Elle permet tout particulièrement de se prémunir contre la perte de l'un des hommes clés de la start-up. Cette clause s'imposera alors au(x) fondateur(s) afin qu'il(s) consacre(nt) l'intégralité de leur temps à la société, ce qui constitue un point crucial pour les investisseurs dans le cadre d'une start-up.

L'homme clé n'est toutefois pas qu'un associé ou un dirigeant mais peut aussi bien être un salarié dans une start-up. Dans ce cas, il est nécessaire d'envisager l'introduction d'une clause d'exclusivité dans le contrat de travail du salarié. Le salarié s'engage alors à être exclusivement au service de l'entreprise. Cette clause présente tout son intérêt en cas de rupture du contrat de travail. Elle peut toutefois être provisoirement inopposable lorsque le salarié crée ou reprend une entreprise parallèlement à son emploi salarié [3]. Autrement dit, l'employeur ne peut invoquer la clause d'exclusivité pour empêcher son salarié de créer une entreprise ou de la reprendre pendant une année.

Clause d'exclusivité et clause de non-concurrence

La clause d'exclusivité n'est pas une clause de non-concurrence. Cette dernière impose, en effet, une simple obligation de ne pas faire après l'expiration du contrat. À l'inverse, la clause d'exclusivité repose sur une obligation positive au cours du contrat [4]. Autrement dit, le créancier se réserve l'exclusivité d'une prestation déterminée dans le cadre de l'exécution du contrat.

1. D. Bosco, L'obligation d'exclusivité : Série Concurrence, Bruylant 2008, n° 12.

2. L'importance du pacte d'associés lors de la création d'une start up - ME David SMADJA - 20 mars 2020.

3. Art. L. 1222-5 du Code du travail.

4. Le salarié créateur - BPI France

Conditions de validité

Il convient enfin d'être vigilant sur la rédaction de la clause d'exclusivité car elle obéit à certaines conditions de validité. De manière générale, le consentement du débiteur, un objet certain aux obligations de celui-ci et une contrepartie suffisante sont exigés. La clause doit également être limitée dans le temps. Elle obéit dans certains cas à un contrôle de proportionnalité [5]. Une telle clause doit être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l'entreprise et justifiée par la nature des fonctions de l'homme clé concerné par la clause d'exclusivité dans la start-up [6].

Lorsque la clause d'exclusivité est insérée dans un contrat de travail d'un salarié d'une start-up, elle doit être écrite dans le contrat de travail. La sanction prévue en cas de non-respect d'une telle clause est bien évidemment le licenciement. Il semblerait toutefois que l'employeur ne peut plus prononcer un licenciement pour faute grave sauf si la clause d'exclusivité est indispensable, justifiée et proportionnée [7].

5. Art. L. 1121-1 du Code du travail.

6. BPI France, *Le salarié créateur*, mai 2020,

<https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/porteur-projet-preparation-droits-obligations/situation-droits-obligations/salarie>.

7. Soc., 11 juillet 2000, n°98-43240.

CLAUSE D'INALIÉNABILITÉ

L'attractivité des start-ups est liée à la personnalité de leurs fondateurs ainsi qu'aux projets qu'elles proposent de développer. La plupart des investisseurs ne souhaitent donc pas perdre celui qui est l'acteur majeur de la start up. Pour ce faire, ils empêchent au fondateur de la start-up d'aliéner ses parts dans la société par le biais d'une clause d'inaliénabilité. Ces dernières sont courantes dans les pactes d'associés conclus à l'occasion de levées de fonds.

Ces clauses portent cependant atteinte au droit de disposer inhérent à la qualité de propriétaire [1]. Leur régime reste donc encadré. Les clauses d'inaliénabilité visant les titres de société doivent respecter un "droit commun" de l'inaliénabilité issu des dispositions du Code civil régissant les successions. Les SAS se singularisent par des dispositions particulières en matière d'inaliénabilité.

Droit commun

En dehors des règles propres aux SAS, aucune disposition concernant la stipulation d'une clause d'inaliénabilité n'était prévue en droit des sociétés. En ce qui concerne le droit civil, l'article 900-1 du Code civil ne visait que les successions et donations. Les praticiens hésitaient donc à intégrer cette clause dans les statuts d'une société ou dans un pacte d'associés. La Cour de cassation a finalement admis la validité des clauses d'inaliénabilité stipulées dans des actes à titre onéreux en 2007 [2].

Une clause d'inaliénabilité peut être introduite dans un pacte extrastatutaire ou dans les statuts d'une société. Elle doit être en adéquation avec les exigences d'intérêt légitime et de durée limitée posées par l'article 900-1 du Code civil. A défaut la clause serait réputée non écrite, entraînant dans sa chute tout l'acte si elle était déterminante pour les parties.

L'inaliénabilité des parts du fondateur dans une start-up est facilement justifiable. La volonté de permettre à la start-up de se développer constitue vraisemblablement un intérêt légitime. Le développement de la start-up est en effet dans l'intérêt de toutes les parties, qu'il s'agisse du fondateur ou des autres associés.

Plus délicate est la détermination de la durée de l'inaliénabilité. La durée de 10 ans fixée dans les SAS est un bon indice de la durée que le législateur considère comme convenable pour une inaliénabilité de titres sociaux. Le caractère excessif ou non de la clause est en fait apprécié *in concreto* au regard de l'intérêt légitime invoqué. La durée de la clause pourrait donc excéder dix ans si l'intérêt mis en avant le justifie [3]. Elle varie généralement entre 3 et 5 ans selon la durée escomptée de rentabilisation de l'investissement [4].

1. Art. 544 du Code civil.

2. Civ. 1ère, 31 octobre 2007, n°05-14.238, Publié au bulletin..

3.. Le Cannu et Dondero, *Droit des sociétés*, 8e éd., 2019, LGDJ, n°1047.

4. T. Favario, *La clause statutaire d'inaliénabilité*, BJS 2010 n°1 p.100, pt.11.

Droit des SAS

Les dispositions du Code de commerce relatives à la SAS contiennent un article L. 227-13 relatif à l'inaliénabilité. Celui-ci dispose que « Les statuts de la société peuvent prévoir l'inaliénabilité des actions pour une durée n'excédant pas dix ans ». La clause statutaire d'inaliénabilité est donc valide dès lors que sa durée ne dépasse pas dix ans. Il n'est pas nécessaire de prouver un juste motif, le législateur ayant semble-t-il entendu mettre en place un régime dérogatoire au droit commun [5]. Les stipulations d'inaliénabilité doivent, d'après l'article L. 227-19 du Code de commerce, être insérées dans les statuts à l'unanimité. L'unanimité est aussi exigée pour leur modification.

L'article L. 227-13 du code sus mentionné ne mentionnant que les statuts, il ne semble pas pouvoir s'appliquer aux clauses d'inaliénabilité figurant dans les pactes d'actionnaires. Ces clauses seraient alors vraisemblablement régies par le droit commun.

Efficacité

Pour la SAS, l'article 227-15 dispose que la cession intervenue en violation d'une clause statutaire d'inaliénabilité est nulle. Pour les autres hypothèses d'inaliénabilité, la sanction n'est pas précisément définie. Il pourrait s'agir de la nullité comme de l'inopposabilité, accompagnée bien sûr de l'engagement de la responsabilité du fautif [6]. Il revient donc aux rédacteurs de la prévoir clairement.

5. R.-N. Schütz, *Inaliénabilité*, Répertoire de droit civil, Avril 2020 pt.96.

6. T. Favario, *La clause statutaire d'inaliénabilité*, BJS 2010 n°1 p.100, pt. 21..

CLAUSE DE LIQUIDATION PRÉFÉRENTIELLE

Selon Jean Marc Patouillaud, directeur général du fonds de capital-risque Partech, « chaque levée de fonds devrait reposer sur un scénario équilibré ». En pratique, de nombreuses clauses permettent de favoriser certains actionnaires sur leurs semblables.

Notion

Les clauses de liquidation préférentielle, ou d'attribution préférentielle du prix de cession ou du boni de liquidation, peuvent se retrouver dans les statuts de la société mais également dans un pacte d'associés. L'objectif est de prévoir que le prix de vente des titres de capital d'une société, ou le boni, soit attribué en priorité aux investisseurs, leur offrant alors des perspectives de gains plus importantes.

En permettant une répartition inégalitaire du boni de liquidation ou du prix de vente au profit de certains actionnaires, elles sont devenues quasiment incontournables en matière de levée de fonds opérée par une start-up. En effet, l'investisseur prend un risque perçu comme plus important en finançant une société en devenir. Il souhaite alors obtenir la garantie qu'il percevra un prix de vente corrélé au montant de son investissement, et ce, avant tout autre actionnaire. De même, les investisseurs présents au capital refusant de participer à un nouveau tour de financement peuvent se voir sanctionner par la perte de toute liquidation préférentielle.

Mise en œuvre

Les clauses de liquidation préférentielle sont mises en œuvre dans la répartition du prix ou des actions reçues en contrepartie de cession de la totalité des titres, de fusion par absorption de la société, d'apport des actions à une tierce société ou d'opérations assimilées.

En pratique, une première part est répartie entre tous les actionnaires, en fonction de la valeur nominale de leurs actions. Le surplus restant est affecté aux associés selon les droits de chacun. Parmi eux, on distingue le droit de liquidation préférentielle simple (récupération de son investissement en priorité), droit de liquidation multiple (récupération d'un multiple de l'investissement réalisé), droit de liquidation avec TRI (récupération de l'investissement assorti d'un taux d'intérêt). La répartition du reliquat, s'il existe, une fois les bénéficiaires désintéressés, varie en fonction des clauses applicables.

Dans le cas d'une clause non cumulative (*non-participating*), seuls les autres actionnaires pourront prétendre aux sommes restantes au prorata. On retrouve alors un équilibre au-delà d'un certain montant.

A l'inverse, lors de la mise en œuvre d'une clause cumulative (*participating*) l'investisseur bénéficiaire de la clause sera payé prioritairement, puis il participera aussi à la répartition du surplus restant au prorata de l'ensemble des actions... le risque étant, pour les fondateurs et managers, de se voir priver de toute plus-value.

Rang 1 : Tous les actionnaires récupèrent le nominal de leurs actions.

Rang 2 : Paiement par préférence des investisseurs.

Rang 3 : *Non participating* : Répartition du reliquat au prorata, seulement entre les actionnaires restants.

Rang 3 : *Participating* : Répartition du reliquat au prorata entre tous les actionnaires, dont les investisseurs ayant déjà été payés en priorité.

Cette répartition peut être aménagée en faveur des fondateurs. En ce sens, il est possible de prévoir qu'en lieu et place du remboursement du nominal, les fondateurs et les investisseurs auront droit, avant le paiement de préférence, pour chaque action cédée, à une même proportion du prix de cession (souvent dans une fourchette de 5% à 10%).

Limites

La rédaction de ces clauses, bien qu'ayant largement été facilitée par l'introduction des actions de préférence, demeurent très encadrée.

Ces clauses sont notamment soumises aux dispositions de l'article 1844-1 du Code civil qui prohibe les clauses léonines. Les clauses de liquidation préférentielle ne peuvent dès lors pas attribuer la totalité du profit à certains associés seulement. Dans l'hypothèse où l'application d'une telle clause priverait les autres associés de tout bénéfice, les juges pourraient la qualifier de léonine et en interdire sa mise en œuvre.

En droit français, d'autres instruments permettent de parvenir à un résultat similaire sans risquer de rencontrer de telles difficultés. C'est notamment le cas des options d'achat ou d'émission de *BSA ratchet*, ou encore d'actions de préférence convertibles en actions ordinaires.

SOURCES :

Charles-Emmanuel Prieur, Clause de liquidation préférentielle : comment encadrer les risques ?, 9 octobre 2019, <https://droit-des-affaires.efe.fr/2019/10/09/la-liquidation-preferentielle/>.

Karen Noël et Olivier Edwards, La liquidation préférentielle est elle une énergie renouvelable ?, septembre 2009.

Stéphanie Roy-Bossi, Les mécanismes de liquidation préférences en droit français, 1 avril 2007.

CLAUSE DE NON-CONCURRENCE

Le principe de libre concurrence est destiné à maintenir une concurrence saine sur les marchés : chacun doit pouvoir exercer l'activité économique selon les prix qu'il fixe en fonction de ses coûts de production, son savoir-faire et ses ressources humaines.

Les chefs d'entreprise favorisent classiquement la forme de la société anonyme pour envelopper juridiquement la start-up. Cette forme sociale [1] leur permet d'avoir un cadre sécuritaire et prévisible. La SAS, quant à elle, permet d'imiter le modèle de la société anonyme tout en bénéficiant d'une plus grande souplesse. Grâce à cette flexibilité juridique, il est plus aisé de protéger la start-up d'actes de concurrence déloyale. Les clauses protégeant l'activité de l'entreprise pourront alors s'insérer dans un pacte extrastatutaire ou, classiquement, dans un contrat de travail ou un contrat de relations commerciales.

Clause de non-concurrence

Si les clauses de non-concurrence sont en principe licites [2], leur emploi est encadré juridiquement afin de ne pas limiter abusivement la liberté d'entreprendre du débiteur de la clause.

L'activité faisant l'objet d'une clause de non-concurrence doit ainsi être déterminée avec précision, sauf à être jugée illicite. La clause ne peut donc valablement interdire l'exercice de toute activité commerciale ou professionnelle.

L'interdiction posée par la clause de non-concurrence doit être limitée dans sa durée. Les juges apprécient souverainement l'importance de la durée stipulée au contrat [3].

La clause de non-concurrence est, en outre, supposée délimiter le lieu d'application de l'interdiction d'exercice d'une activité concurrente : un quartier, une ville, un département, une région voire un pays pour des activités exercées hors des frontières.

La clause doit démontrer un caractère proportionné à l'objet du contrat ou aux intérêts légitimes à protéger [4]. Cet objet du contrat dépend de la mission de l'employé [5]. Cette condition est systématiquement imposée par la Cour de cassation, sous peine de nullité absolue [6].

Lorsque la clause de non-concurrence vise un salarié, une compensation financière doit être mise en place [7]. Cette compensation devra prendre en compte la durée, le champ géographique et le secteur de métier applicable à l'obligation de non-concurrence.

1. Articles L. 225-1 et suivants du Code de commerce.

2. Soc., 6 décembre 1967, n° 66-40.456.

3. Soc., 7 mai 1991 n° 87-43.470.

4. Com., 4 janvier 1994, n° 92-14.121.

5. Civ. 1ère, 11 mai 1999, n° 97-14.493.

6. CA Paris, 5ème chambre, 7 janvier 2009.

7. Soc. 10 juillet 2002, n° 99-43-334.

Les associés peuvent aussi être visés par des clauses de non-concurrence. Ces dernières peuvent être stipulées au sein des statuts ou d'un pacte-extrastatutaire. La contrepartie financière est une condition de validité des clauses de non-concurrence applicables dans les pactes d'actionnaires lorsque l'associé est également salarié [8]. Une obligation de loyauté incombe par nature à l'associé dirigeant social.

S'agissant de l'associé dirigeant, des obligations relatives à la spécificité de son statut peuvent être imposées par le pacte extrastatutaire. Durant le mandat, le pacte extrastatutaire peut stipuler une clause d'inaliénabilité, d'intéressement, d'exclusivité et de non-concurrence. Ces clauses fiduciaires permettent de maintenir le dirigeant et associé en poste. Le pacte extrastatutaire peut aussi prévoir une clause de non-concurrence post-contractuelle. Cette clause permet, quant à elle, d'évincer des actes de concurrence déloyale une fois le mandat du dirigeant salarié terminé.

La clause de non-concurrence peut également régir une relation entre deux entreprises commerciales. En pratique, une telle clause de non-concurrence est soumise à une condition spatiale et temporelle. La clause doit également être proportionnée relativement aux intérêts légitimes de l'entreprise au regard de l'objet du contrat. La clause assure la protection des intérêts propres, sans empêcher la personne morale soumise à cette clause d'exercer son activité [9].

La clause de non-concurrence, en revanche, n'a pas à être assortie d'une contrepartie financière dès lors que le débiteur n'est pas un salarié [10]. Le prestataire personne physique n'ayant pas la qualité de salarié, la contrepartie financière n'est pas une condition de validité de la clause de non-concurrence [11].

Autres clauses

Il existe d'autres mécanismes contractuels pour se prémunir des actes déloyaux émanant des tiers.

La clause de non-sollicitation [12] vise à interdire à un client de solliciter des salariés ou prestataires de services pour une durée déterminée.

Cette clause peut bénéficier de l'adjonction d'une clause pénale. En cas de violation de la clause de non-sollicitation, le montant de l'indemnité à payer doit donc être indiqué. Cette clause ne doit pas être pour autant une clause de non-concurrence du salarié qui nécessiterait une contrepartie financière.

8. Com. 15 mars 2011, n° 10-13.824.

9. Com. 1er juillet 2003, n° 02-11.381.

10. Civ. 1ère, 2 octobre 2013, n° 12-22.846 et 12-22.948.

11. *Ibid.*

12. Y. Picod, Y. Auguet, S. Robinne, Concurrence : obligation de non-concurrence, Répertoire de droit du travail, Dalloz, octobre 2018.

L'obligation de loyauté empêche le salarié ou le mandataire social de faire concurrence à l'entreprise pour laquelle il travaille. Cette clause permet également d'éviter un démarchage des clients. Elle s'applique pour la durée du contrat de travail ou pour la durée du mandat social.

Le dirigeant ne peut donc pas, durant son mandat, développer une activité concurrente à celle de la société qu'il dirige [13].

La clause de protection de clientèle [14] (aussi dénommée clause de clientèle, de non-démarchage, de non-détournement ou encore de non-captation de la clientèle) interdit directement à un salarié de contracter avec les clients de son ancien employeur. Cette interdiction demeure dans le cas où les clients de l'ancien employeur souhaitent contracter avec l'ancien salarié sous clause. Elle est valable pendant et après la fin du contrat de travail.

Sanctions

La violation d'une clause de non-concurrence par le salarié [15] conduit à l'extinction de l'obligation de l'employeur de payer une contrepartie financière au salarié et la cessation de l'activité concurrentielle par ce dernier [16]. La violation des clauses dans un pacte extra-statutaire entraîne aussi l'engagement de la responsabilité contractuelle. Le pacte extra-statutaire bénéficie en outre de la force obligatoire des contrats [17].

Une demande d'allocation de dommages et intérêts afin de réparer le préjudice subi peut être réalisée. Le montant est évalué souverainement par les juges du fond [18]. En présence d'une clause pénale, les deux montants sont dus [19]. Le juge pourra néanmoins modifier le montant de la clause pénale si ce dernier est manifestement dérisoire ou illusoire [20].

La charge probatoire quant à la violation de la clause de non-concurrence incombe à l'employeur [21]. La nullité de la clause de non-concurrence ne fait pas obstacle à l'action en responsabilité engagée par l'employeur contre son ancien salarié en présence d'actes de concurrence déloyale illicites [22].

Au-delà de la protection contractuelle, le comportement déloyal peut être sanctionné par l'engagement de la responsabilité civile délictuelle. Le préjudice subi par une entreprise sera donc fondé sur l'article 1240 du Code civil. Le concurrent déloyal encourt par conséquent une condamnation à payer des dommages et intérêts souvent assortie d'une obligation de cesser les actes déloyaux. Les dommages et intérêts ainsi alloués compenseront le préjudice subi.

13. Com. 15 nov 2011, n°10-15.049.

14. DP. Le Tourneau, M. Poumarède, Obligations post-contractuelles de l'ancien cocontractant, Droit de la responsabilité et des contrats, Section 2, Chapitre 3113.62, Dalloz, 2021-2022.

15. Soc., 5 mai 2004, n°01-46.261.

16. Soc., 29 mai 1990 : RJS 1990. 397, n° 573.

17. Article 1134 du Code civil.

18. Soc., 10 oct. 1984 : D. 1985. IR 388, obs. Serra.

19. Soc., 5 juin 1996, n°92-42.298.

20. Ibid.

21. Soc. 13 mai 2003 : RJS 2003. 684, n°1009.

22. Soc., 14 déc. 2005 : D. 2006. IR 98.

CLAUSE DE RATCHET

La clause de *ratchet* est le résultat d'un rapport de force favorable aux investisseurs. Ces derniers ont désormais tendance à l'imposer systématiquement.

Objectif

Le *ratchet* est une technique de protection importée de la pratique nord-américaine et généralisée depuis plus de dix ans en France. Ces clauses ont vocation à être insérées dans un pacte extrastatutaire. Elles ont pour objectif de protéger l'investisseur contre la perte de valeur de ses titres. Celui-ci devra notamment faire face à l'entrée de nouveaux investisseurs.

Plus généralement, le risque est de deux types. D'une part, il peut venir d'une dilution du pourcentage de participation faisant suite à l'émission d'actions nouvelles au profit d'autres investisseurs. D'autre part, il peut s'agir d'une perte de valeur des actions existantes (risque de dilution économique).

Si l'un de ces risques se produit, la clause permet de réviser à la hausse le niveau de participation de l'associé ou actionnaire. Cette clause peut être consentie *ab initio* ou ultérieurement lors de la souscription à une éventuelle augmentation de capital.

Au sein même des clauses de *ratchet*, on distingue trois degrés. Le *full ratchet* entraîne un réajustement sur la totalité des apports initiaux. Le *weighted average ratchet* consiste en une pondération en fonction des sommes apportées et des valorisations retenues lors des divers tours de table. Le *pay to play* impose aux investisseurs de participer financièrement au nouveau tour de table pour bénéficier de la clause.

Les investisseurs prennent des risques considérables en faisant un apport à une société à l'avenir prometteur, mais dont la notoriété ou la pérennité restent encore à établir. Ces clauses sont donc particulièrement pertinentes en matière de start-up.

Conditions et mise en oeuvre

Pour que la clause produise ses effets, deux conditions doivent cumulativement être réunies. Une dépréciation de la valorisation initiale et une dépréciation constatée à l'occasion d'un refinancement doivent être relevées.

Une fois les conditions de mise en œuvre remplies, le bénéficiaire de la clause pourra souscrire de nouvelles actions. C'est le plus souvent par le biais de bons de souscription autonome (BSA) que l'investisseur souscrit les actions manquantes. Par ce mécanisme, il maintient la valeur de sa participation afin de compenser la perte subie. Plus rarement, le réajustement peut s'opérer par voie de cession d'actions existantes.

Effets

Dans le cadre d'une clause de ratchet, le caractère *intuitu personae* est très marqué. Il convient de se référer aux solutions généralement retenues pour les pactes extrastatutaires afin de savoir si le bénéfice de la clause peut être transmis. Dans le silence des parties, la clause pourra être mise en œuvre par le successeur de l'investisseur s'il s'agit d'une transmission universelle de patrimoine. Les ayants-cause à titre particulier [1] du bénéficiaire ne pourront cependant pas jouir de la clause. L'investisseur concerné peut alors, en amont, prévoir les conditions de transfert de la clause et la possibilité de se substituer à toute personne de son choix.

Le non-respect de la clause est sanctionné par l'allocation de dommages et intérêts. Une exécution forcée pourra aussi être envisagée à la condition qu'aucune impossibilité juridique, matérielle ou morale ne lui fasse obstacle.



L'œil de l'expert - Alek Klioua - Avocat associé - Cabinet Viajuris

Après avoir sollicité les BSA ratchet, la pratique se concentre désormais sur la clause de ratchet. D'autres outils permettent d'atteindre un résultat similaire. La conversion d'actions initialement souscrites par l'investisseur en actions de préférence, ou encore la conversion d'obligations convertibles en sont des illustrations classiquement sollicitées dans le milieu des start-up.

1. Ayant cause n'ayant acquis de son auteur qu'un ou plusieurs droits déterminés (par opposition à une universalité qui comporte un actif et un passif) - voir article 1014 du code Civil), Serge Guinchard et Thierry Debard (dir.), *Lexique des Termes Juridiques 2018-2019*, Dalloz, page 119.

CLAUSE DE TAG ALONG

Clause de *tag along*

La clause de sortie conjointe ou *tag along*, qui signifie « accompagner » en anglais, peut être mobilisée dans tout type de société. Cette clause est fréquemment utilisée dans le cadre des start-up pour assurer à l'investisseur sa sortie du capital. Elle est d'ailleurs largement appliquée dans les sociétés par action.

Cette clause prévoit que l'actionnaire majoritaire qui projette de céder tout ou partie de ses droits sociaux à un tiers s'engage à faire acquérir par ce tiers les titres détenus par les minoritaires faisant également partie du pacte. Cette cession interviendra dans les mêmes termes et conditions financières que ceux prévus pour l'acquisition de la participation majoritaire [1].

L'objectif de cette clause est de préserver l'intérêt de l'investisseur minoritaire en lui assurant qu'il pourra céder ses titres au même moment et dans des conditions aussi avantageuses que celles dont bénéficient les fondateurs (majoritaires). Il obtient donc une meilleure liquidité de ses titres.

Déclinaisons

La clause de sortie conjointe peut prévoir, suivant la rédaction choisie, une cession totale ou proportionnelle des titres du bénéficiaire de la clause [2].

Lorsque la cession est totale, la clause est appelée « droit de sortie conjointe totale ».

Lorsque la cession est proportionnelle, la clause est appelée « droit de sortie conjointe proportionnelle ».

Dans ce cas, le bénéficiaire de la clause ne pourra céder qu'un certain pourcentage de ses titres, le plus souvent égal à celui cédé par le cédant majoritaire, ou égal à un pourcentage prévu en amont par les signataires du pacte.

Clauses complémentaires

Afin de sécuriser sa cession, l'investisseur peut assortir la promesse de porte fort exécution d'une clause pénale. Il a aussi la possibilité de prévoir que le cédant ne pourra céder ses droits sociaux qu'à la seule condition que le cessionnaire rachète ceux des bénéficiaires de la clause dans les mêmes termes et conditions financières.

1. Le Nabasque, P. Dunaud et P. Elsen, Les clauses de sortie dans les pactes d'actionnaires, 1992.

2. X. Vamparys, Validité et efficacité des clauses d'entraînement et de sortie conjointe dans les pactes d'actionnaires, 2005.

Il est également possible d'introduire une promesse unilatérale d'achat des titres de l'investisseur minoritaire par le majoritaire si le cessionnaire ne souhaite pas acheter les titres du minoritaire. Cette promesse est susceptible de faire l'objet d'une exécution forcée [3]. L'investisseur qui n'a pas vocation à rester associé a donc de nombreuses solutions qui s'offrent à lui pour prévoir sa sortie du capital et la sécuriser.

3. S. Schiller, D. Martin, Guide des pactes d'actionnaires et d'associés, 2018, points 323 à 324.

Une clause pénale se rapporte à une pénalité. Elle est « la clause par laquelle une partie à un contrat s'engage à payer à son cocontractant une somme prévue de manière forfaitaire en cas d'inexécution de ses obligations » [1]. Cette clause est présente de façon récurrente en droit des contrats. Elle peut être considérée comme abusive dans certains domaines (baux d'habitation ou en matière de consommation). Elle doit être expresse, claire et non équivoque.

Mise en œuvre

« Il ne peut être alloué à l'autre partie une somme plus forte ni moindre » [2]. Cette sanction pécuniaire doit ainsi correspondre à une somme forfaitaire et ne doit pas réparer le préjudice subi de manière effective par le créancier de ladite clause. Cette dernière peut sanctionner la défaillance du débiteur (partielle ou intégrale) de l'obligation, mais aussi son retard dans la réalisation de cette même obligation. La réalisation de cette clause ne rend pas nécessaire l'apport de la preuve du préjudice subi par le créancier. Une mise en demeure du débiteur par le créancier ne sera pas nécessaire lorsque l'inexécution est définitive [3]. Le juge dispose toutefois du pouvoir de revoir à la baisse ou à la hausse toute clause manifestement excessive ou dérisoire. Cette prérogative est d'ordre public.

La disproportion de cette pénalité est appréciée au jour du jugement et non à la date de conclusion du contrat [4]. Lorsque l'engagement a été exécuté en partie, la pénalité convenue peut être diminuée par le juge, même d'office, à proportion de l'intérêt que l'exécution partielle a procuré au créancier [5]. La clause pénale survit à la caducité du contrat qui la contient lorsqu'elle doit précisément produire effet en cas de défaillance de l'une des parties [6].

Enjeux

Une clause pénale remplit deux fonctions principales. Elle a, d'une part, une « fonction comminatoire, en ce qu'elle est destinée à dissuader le débiteur de ne pas exécuter son engagement, par la perspective du versement à sa charge qui serait alors exigible » [7]. Elle présente, d'autre part, une fonction indemnitaire. Elle permet d'indemniser le créancier lorsque le débiteur de l'obligation ne s'exécute pas.

1. Fiche d'orientation Dalloz, *Clause pénale*, avril 2021 : <https://www-dalloz-fr.ezscd.univ-lyon3.fr/documentation/Document?id=DZ/OASIS/001517>.

2. Article 1231-5 al. 1er du Code civil.

3. Article 1231-5 al. 5 du Code civil.

4. Arrêt Civ. 1ère, 19 mars 1980 (n°78-13.151).

5. Article 1231-5 al. 3 du Code civil

6. Arrêt Com, 22 mars 2011 (n°09-16.660)

7. Mémento Vente immobilière 2021, "1. Clause pénale" : <https://abonnes-efl-fr.ezscd.univ-lyon3.fr/EFL2/document/key=MVI&uald=000Y&refId=116E3C6BA23CD22F&contextId=129438429&myIndex=4>.

Intérêts pour la start-up

Il peut être pertinent d'intégrer une clause pénale au contrat de travail d'un salarié clé de la start-up. Le salarié créateur, par exemple, sera tenu d'une obligation de confidentialité ou ne devra pas quitter l'entreprise avant qu'une certaine durée soit écoulée. Cette clause peut cependant présenter de sérieux inconvénients pour le salarié. Il s'agit de respecter précisément les conditions de validité de cette clause afin qu'elle ne soit pas considérée comme « une amende ou autre sanction pécuniaire » [8].

Elle peut également être intégrée dans le mandat du dirigeant de la start-up. Il s'agira d'un moyen de rassurer les investisseurs. Si le dirigeant, homme clé de la start-up, doit régler une somme forfaitaire importante en cas de démission, il sera dissuadé de le faire. Il est également courant de rencontrer ladite clause au sein d'un pacte extrastatutaire. Elle sera ainsi opposable à la société si cette dernière est signataire du pacte. Les parties évaluent forfaitairement la somme qui sera due au créancier de l'obligation à titre de dommages et intérêts en cas de violation du pacte.

8. Au sens de l'article L. 1331-2 du Code du travail..

CLOSING

Closing, ou l'action de fermer, est l'anglicisme désignant l'étape terminale du processus de vente. Il est généralement utilisé dans le domaine du B2B. Cette étape finalise la découverte d'un potentiel *prospect* (client potentiel) pour le fonds d'investissement. Plus communément, le *closing* désigne la phase postérieure à la négociation au cours de laquelle les parties se sont accordées sur la chose et sur le prix.

En fonction de l'opération, il n'a pas la même signification et peut s'étaler dans le temps. Dans le cadre d'une vente classique, le *closing* désigne la phase d'acquisition du bien par l'acheteur qui effectue son paiement. Le prix peut cependant être échelonné. Dans le cadre de la cession de l'entreprise, le *closing* s'étale jusqu'à la complète acquisition du fonds de commerce. Ce délai peut s'étendre sur plusieurs mois, notamment dans les projets de fusion-acquisition, le temps que l'ensemble des conditions suspensives soient levées.

Étape clef du développement de la start-up

A l'heure de la start-up nation, le *closing* est la pierre angulaire du développement du projet. Il s'agit généralement de l'évènement concluant la levée de fonds. A l'issue de celle-ci, les contrats de participation sont signés et les financements orchestrés. C'est lors de cette étape que l'avenir de la start-up va se jouer, tant du point de vue de l'entrepreneur que de la structure. A cette occasion, les fondateurs, investisseurs et les parties au projet signent les pactes d'actionnaires, ratifient les protocoles d'investissement et approuvent les bulletins de souscription.

Le *closing* constate alors la levée de fonds qui permettra à la start-up de se financer et de continuer à se développer. A cette occasion, l'entrepreneur se retrouve lié par les liens sacrés du contrat, par la souscription d'une garantie d'actif et de passif au profit de la start-up et des investisseurs.

A titre d'exemple, le 24 janvier 2021, la start-up parisienne Zelros, spécialisée dans l'intelligence artificielle, a annoncé un *closing* d'un montant de onze millions de dollars dans le cadre d'une opération de levée de fonds menée avec le fonds d'investissement BGV, ISAI Cap Venture, Plug and Play et ses investisseurs institutionnels.

Des closings en cascade

Dans une perspective de réinvestissement, les sociétés de gestion de portefeuille lèvent également des fonds importants au profit des PME et start-ups prometteuses. Récemment, Azulis Capital, l'un des principaux acteurs du capital investissement français a annoncé le premier *closing* de son fonds Middle Market Fund d'un montant de deux cent millions d'euros. Cette somme sera allouée aux acteurs de quatre secteurs, à savoir la santé et les services à la personne, l'agroalimentaire, la nouvelle consommation et le service aux entreprises.

Définition et raisons d'être des codes de gouvernance

Les codes de gouvernance sont des codes élaborés par des organisations représentatives des entreprises qui visent à encadrer la manière dont les entreprises sont dirigées. Leur raison d'être est double. Il s'agit d'une part de rééquilibrer le rapport de forces entre dirigeants et actionnaires. Les dirigeants peuvent utiliser leur position dans leur intérêt particulier, par exemple en augmentant leur rémunération. Cette augmentation se fera au détriment des actionnaires dont le dividende sera diminué. Ce risque était inexistant au temps du capitalisme patrimonial. Le dirigeant était aussi associé majoritaire, et perdait en dividende ce qu'il gagnait en rémunération. Avec l'essor du capitalisme actionnarial dans les années 1970, le rapport de force entre dirigeant et actionnaires s'est déséquilibré. L'actionnariat est désormais très fragmenté et a du mal à peser face aux dirigeants. Ces derniers, qui ne sont le plus souvent pas actionnaires, prennent moins en compte leurs intérêts.

Au-delà de l'aspect disciplinaire, les codes regroupent d'autres part des règles permettant la mise en place d'une gouvernance efficace dans un objectif de pérennité. L'organisation de la gouvernance a en effet des répercussions sur la qualité des décisions prises et la rapidité de leur adoption.

Les différents codes de gouvernance

Les deux codes de gouvernance les plus connus sont le Code AFEP - MEDEF, élaboré par l'association française des entreprises privées (AFEP) et le mouvement des entreprises de France (MEDEF) et le Code Middlenext, rédigé par l'institut français de gouvernement d'entreprise de l'EM Lyon. Le Code AFEP - MEDEF vise les sociétés cotées [1] et est utilisé principalement par les plus grandes d'entre elles, notamment celles du CAC 40 et du SBF 120 [2]. Le code Middlenext vise les sociétés cotées à actionnariat contrôlé, ce qui correspond souvent à des sociétés familiales, et les petites et moyennes entreprises [3]. Leurs objectifs sont les mêmes, et leur contenu relativement similaire. Le Code Middlenext contient toutefois peu de règles réellement prescriptives. Il met plutôt l'accent sur l'adaptation de la gouvernance à chaque entreprise, en fonction de sa taille, de son activité ou de la répartition de son capital [4].

1. Préambule du Code AFEP-MEDEF, janvier 2020.

2. Au 1er avril 2016, 105 sociétés du SBF 120, dont 35 du CAC 40 ont désigné le Code AFEP MEDEF comme leur code de référence (Haut Comité de gouvernement d'entreprise, Rapport d'activité, oct. 2016, p. 20 et s.).

3. Préambule du Code Middlenext, *5. Les entreprises auxquelles ce Code s'adresse*, 2016

4. Le Code Middlenext distingue des recommandations, applicables à toutes les entreprises qui l'invoquent, et les « points de vigilance » qui peuvent donner lieu à la mise en place de règles variées. Au contraire le Code AFEP MEDEF contient 28 articles rédigés à la manière de dispositions légales. Dr. sociétés 2017, comm. 28, obs. J. Heinich parle d'un « esprit d'adaptabilité aux spécificités des différentes entreprises ».

Le contenu des codes de gouvernance

Les règles prévues dans ces codes sont le reflet des deux impératifs de probité et d'efficacité de la gouvernance. L'objectif de probité se traduit d'abord par le renforcement des règles d'information des associés [5]. Les codes recommandent également la plus grande transparence en matière de rémunération des dirigeants. Celle des dirigeants exécutifs doit être comparable aux rémunérations que l'on trouve dans les sociétés similaires et adaptée à la stratégie de l'entreprise [6]. Certaines règles visent enfin à prévenir les conflits d'intérêt en mettant par exemple en place des règles de déontologie des dirigeants [7].

S'agissant de l'objectif d'efficacité de la gestion, les codes de gouvernance recommandent la nomination de dirigeants compétents [8] et d'administrateurs indépendants [9] et salariés [10] et la mise en place de formations adaptées à leurs fonctions [11]. Ils incitent également à veiller à la mise à disposition du pouvoir de surveillance d'une information de qualité, lui permettant de donner les meilleurs conseils possibles [12].

La valeur juridique de ces codes

Ces codes, élaborés par des acteurs privés, se donnent pour mission d'élaborer des règles souples, adaptables aux spécificités de chaque entreprise. Ces recommandations semblent donc dépourvues de valeur contraignante. Elles fournissent cependant au juge saisi d'une action en responsabilité contre un dirigeant exécutif ou un administrateur un référentiel permettant d'apprécier le caractère condamnable ou non des faits reprochés.

Les sociétés cotées doivent être particulièrement attentives aux codes de gouvernance. En effet, le législateur [13] leur impose de faire référence à un tel code dans leur rapport de gestion, ou de justifier leur refus d'y recourir. Il est possible d'écarter certaines règles du code choisi à condition d'expliquer ce choix. C'est la règle du *comply or explain*. En pratique, peu de sociétés cotées s'écartent des dispositions des codes de gouvernance, par peur de dissuader certains bailleurs de fonds d'investir dans leur capital. Le non-respect des codes peut en effet être perçu comme un refus de la transparence, donner lieu à une suspicion de malhonnêteté. Certains fonds importants refusent également de financer des sociétés dont le fonctionnement est original, pour ne pas perdre de temps à en comprendre le fonctionnement. La flexibilité affichée se heurte donc au conformisme.

5. Article 4 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 1. *Le pouvoir souverain*, Point de vigilance n°2, p.14.

6. Article 25 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 3. Le pouvoir exécutif, Recommandation R13, p.29.

7. Article 20 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 2. Le pouvoir de surveillance, Recommandation R1, p.19.

8. Code Middlenext, 3. Le pouvoir exécutif, Point de vigilance n°2, p.27.

9. Article 9 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 2. *Le pouvoir de surveillance*, Recommandation R3, p.20.

10. Article 8 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 2. Le pouvoir de surveillance, Point de vigilance n°6, p.18.

11. Article 13.1 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 2. Le pouvoir de surveillance, Point de vigilance n°6, p.18.

12. Article 12 Code AFEP MEDEF et Code Middlenext, 2. Le pouvoir de surveillance, Point de vigilance n°5, p.18.

13. Article L22-10-10 4° Code de commerce.

Si la protection de l'innovation passe en principe par le brevet, c'est à la condition qu'elle ne soit pas tombée dans le domaine public (« l'état de la technique »). Il est aussi possible de protéger ses idées ou techniques par le secret des affaires. Dans la phase de recherche de financement et de levée de fonds d'une start-up, les informations échangées doivent nécessairement être confidentielles.

Accord de non-divulgaration

L'accord de non-divulgaration, ou *non disclosure agreement* (NDA), est un contrat liant la start-up et le partenaire aux prémisses des négociations. Il engage les parties au respect du secret concernant certaines informations échangées. En signant ce contrat, le partenaire s'oblige à ne pas utiliser les données sensibles et confidentielles évoquées lors des négociations [1]. Ces accords couvrent également la divulgation des informations à un tiers, contrairement à la clause de non-concurrence par exemple.

La start-up peut imposer ce contrat à différentes étapes de la négociation. Elle peut l'exiger avant toute négociation entre les parties, mais également une fois le partenariat signé, dans le but de protéger un savoir-faire, une information ou une innovation. Dans ce dernier cas, la clause de confidentialité peut remplacer le NDA au contrat de partenariat commercial.

Avantages

Dans le cadre d'une levée de fonds, la start-up doit mettre à disposition des investisseurs certains documents stratégiques, comme le *business plan*, et certaines informations essentielles à l'évaluation du projet. Ces documents et informations représentent alors de véritables avantages concurrentiels que la start-up ne souhaite pas voir divulguer auprès de la concurrence. Signer un NDA est ainsi un moyen de sécuriser les informations susceptibles d'être communiquées [2].

Risques

Malgré les avantages de ces accords, les investisseurs expriment souvent des réticences à leur sujet. La signature revient en effet à engager juridiquement un investisseur avant même qu'il ne connaisse le projet [3]. Ces accords feraient fuir les investisseurs et *business angels* recherchant, en principe, la rapidité des négociations.

1. N. Binctin, *Savoir-faire commercial*, Répertoire IP/IT et Communication, Dalloz, Janvier 2018.

2. L. Garrido, C. Helfer, *Faut-il signer un NDA avant sa levée de fonds ?* 5 août 2019.

En pratique, les investisseurs cherchent avant tout une équipe capable de porter un projet avec une grande capacité d'exécution. Prendre le risque de faire fuir les investisseurs pour protéger une simple idée ne semble donc pas optimal [4].

Enfin, le pouvoir juridique de ces accords dépend de la capacité des start-ups à les faire respecter. Or, une start-up à ses débuts n'a pas forcément les moyens et le temps nécessaire pour engager des poursuites en cas de non-respect de l'accord.

Points d'attention

La rédaction de ce type d'accord de confidentialité est capitale car elle doit aborder plusieurs points essentiels [5]. De manière générale, le contrat doit être équilibré : l'économie du contrat doit répondre aux enjeux et ne doit pas être liberticide.

Il faut dans un premier temps déterminer clairement le périmètre de l'accord, à savoir quelles sont les informations qui sont couvertes par l'accord en question. Les personnes qui pourront avoir accès aux informations confidentielles sont également désignées.

L'accord, dans un second temps, doit être limité temporellement : en général, le contrat est prévu pour une durée de deux à trois ans. Dans le cas contraire, il peut être requalifié en contrat à durée indéterminée, de sorte qu'une des parties puisse le rompre unilatéralement à tout moment. Le contrat pourra également prévoir la destruction des documents échangés sur demande de l'investisseur ou du *business angel* une fois les négociations terminées.

3. O. Ezratty, Start-ups : attention au culte du secret, L'Express, 5 juin 2012.

4. La phobie du vol d'idée de start-up, ça se soigne, Kiss my frogs, 28 avril 2017.

5. N. Binctin, Savoir-faire commercial, Répertoire IP/IT et Communication, Dalloz, Janvier 2018.

COUP D'ACCORDÉON

Le coup d'accordéon est une opération financière et comptable consistant en deux opérations distinctes. La première est la réduction du capital social afin de purger les pertes comptables accumulées. La deuxième est une augmentation du capital social afin de respecter les normes légales et statutaires.

Cause du coup d'accordéon

Le capital social d'une société doit être suffisant pour garantir aux partenaires économiques une stabilité de l'entreprise. Les capitaux propres d'une société sont composés principalement des capitaux apportés par les associés, des différentes réserves et des pertes comptables de l'année. La loi [1] impose ainsi aux sociétés commerciales une obligation de régulariser annuellement le capital social en cas de pertes importantes. Si, du fait de la perte constatée, les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social, les associés ont trois possibilités parmi la dissolution anticipée de la société, la réduction du capital social d'un montant au moins égal à celui des pertes n'ayant pas pu être imputées sur les réserves et une augmentation de capital afin que les pertes ne dépassent plus le seuil susmentionné.

Cette disposition est également valable lorsque les capitaux propres de la société anonyme sont réduits en dessous du seuil légal de trente-sept mille euros [2].

Le mécanisme du coup d'accordéon consiste donc à réduire le capital de la société, sous la condition suspensive d'une augmentation de capital postérieure.

Application aux start-ups

Durant leurs premières années de création, les start-ups réalisent rarement des bénéfices. Elles ont tendance à subir diverses pertes comptables. Celles-ci peuvent s'accumuler et atteindre un montant au moins égal à la moitié du capital social de l'entreprise. La recherche permanente de nouveaux investisseurs est donc une mission essentielle du fondateur. Il arrive néanmoins qu'aucun nouvel investisseur ne souhaite apporter à la société et que les associés ne le puissent pas davantage. Le coup d'accordéon permet alors à la start-up de « survivre » sous la condition suspensive d'une prochaine augmentation de capital. Ce dernier peut par ailleurs être réduit à zéro lors de la réduction de capital. L'intérêt du coup d'accordéon est manifeste puisque cette opération permet un renflouement de la trésorerie, et donc des moyens supplémentaires pour accompagner la croissance de l'activité.

1. Article L. 223-42 du Code de commerce.

2. Article L. 224-2 du Code de commerce.

Conséquences sur les associés

D'un point de vue juridique, les anciens associés perdent une partie de leurs actions. Ils possèdent toutefois un droit préférentiel à la souscription des actions nouvelles. En cas de réduction du capital social à zéro, les anciens associés sont juridiquement exclus s'ils ne participent pas à l'augmentation du capital consécutive. Les associés ne peuvent subir une augmentation de leurs engagements du fait de cette opération [3].

Remarque : La réduction du capital à zéro suivie de l'augmentation de capital ne peut être licite que si elle est justifiée par la survie de la société. Celle-ci ne doit pas constituer un abus de majorité ou une fraude.

Les associés doivent cependant être prudents. En cas de nullité de l'opération, le risque est que toute personne intéressée puisse demander au Tribunal de commerce de prononcer la dissolution de la société [4].

3. Com., 17 mai 1994 : RJDA 8-9/94 n°934.

4. Article L. 224-2 alinéa 2 et R. 210-5 du Code commerce.

COÛT D'ACQUISITION DU CLIENT

Indicateur de performance (*Key Performance Indicator* en anglais) par excellence, le coût d'acquisition du client est majoritairement utilisé dans l'univers du marketing et du webmarketing. Cet outil est un incontournable dans le cadre de la définition des stratégies commerciales et marketing de la start-up, son ignorance ou sa négligence étant susceptibles de mener à la perte de la jeune pousse.

Définition

Le coût d'acquisition du client (CAC – en anglais, *Customer Acquisition Cost*) fait référence au montant moyen investi par l'entreprise pour acquérir un nouveau client. La mesure de ce coût tient compte du budget alloué par l'entreprise dans le cadre de ses campagnes marketing et commerciales, lesquelles visent à la transformation d'une simple cible en véritable client. Il permet ainsi de mesurer l'efficacité desdites campagnes et de mener les actions correctives nécessaires à la croissance et à la rentabilité de l'entreprise.

Calcul

Le Coût d'Acquisition du Client se mesure par la somme des dépenses engagées par les services commercial et marketing, divisée par le nombre de clients acquis par l'entreprise sur une période considérée. Les coûts commerciaux et marketing sont considérés comme étant de véritables investissements visant la fidélisation de la clientèle. Ils doivent à ce titre inclure l'ensemble des dépenses directes ou indirectes y étant destinées (charges salariales, abonnements, charges publicitaires, licences de logiciels, dépenses visant à l'amélioration de l'image de l'entreprise...).

Le Coût d'Acquisition du Client n'est pertinent que s'il est comparé à l'indicateur de valeur vie du client (en anglais, LTV ou *life time value*), faisant référence au chiffre d'affaires généré par client pendant toute la relation avec lui (la « durée de vie »). Afin que l'entreprise réalise des profits, la LTV doit nécessairement être supérieure au CAC. L'ultime étape de mesure de la performance de l'entreprise consiste en la détermination de son retour sur investissement (ROI, en anglais, *Return on Investment*) qui constitue le quotient de la LTV sur le CAC.

Intérêt pour la start-up

Préalable indispensable à la mesure du succès futur de la start-up, le Coût d'Acquisition du Client doit être déterminé avec attention, notamment en phase de démarrage puis de croissance.

Il constitue un élément essentiel au *business plan* de l'entreprise (en français, modèle économique) puisqu'il permet l'estimation des investissements prévisionnels nécessaires au lancement de la start-up. Il contribue ainsi à rassurer les investisseurs en contribuant au sérieux du projet envisagé. Le Coût d'Acquisition du Client permet en outre de déterminer, en fonction de la clientèle, le seuil de rentabilité de la jeune pousse. Ce seuil se matérialise par le nombre de clients nécessaires pour que l'entreprise couvre l'intégralité de ses charges et commence ainsi à réaliser des profits. En phase de croissance, le CAC constitue un outil de mesure de la croissance, de la rentabilité et *a fortiori* de la performance de la start-up.

Amélioration

Souvent la cible des stratégies d'optimisation des coûts de la start-up, un Coût d'Acquisition du Client trop élevé peut être révélateur d'une allocation inefficace des ressources marketing et commerciales par rapport à la LTV générée et, *in fine*, à un mauvais retour sur investissement. Dès lors, l'un des leviers d'action de la start-up consiste en la recherche d'une minimisation des montants déboursés et en une maximisation des investissements engagés sur les dépenses à forts ROI. Fixation de limites budgétaires, acquisition de logiciels de *Customer Relationship Management* (CRM) performants, optimisation du tunnel de conversion (ou entonnoir de prospection [1])... les actions correctives en faveur de la minimisation du CAC sont nombreuses..

Sources :

Tunnel de conversion : modélisation du parcours d'achat par lequel doit passer un prospect. Cet indicateur mesure l'efficacité des différentes phases du processus commercial.

Thierry Calderon. *Coût d'acquisition: à combien s'élève un nouveau client ?*, 2017 <https://www.marketing-management.io/blog/cout-acquisition-client#:~:text=Le%20co%C3%BBt%20d'acquisition%20peut,c'est%20un%20sujet%20essentiel>.

Anne Gherini, *Le CAC, cette métrique que les startups ne peuvent oublier*, 2017, <https://www.maddyness.com/2019/09/12/cac-metrique-startup-importance/>.

Tunnel de conversion, <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Tunnel-conversion-254961.htm>

CRÉDIT D'IMPÔT INNOVATION

Le Crédit d'impôt innovation (CII) est un dispositif d'aide aux entreprises innovantes instauré par la loi de finances de 2013 qui complète le crédit d'impôt recherche (CIR). Il a pour objectif de soutenir les PME qui engagent des dépenses spécifiques pour innover [1]. Le régime de ce crédit d'impôt est codifié à l'article 244 quater B, II-k du Code général des impôts.

Eligibilité au CII

Peuvent bénéficier du Crédit d'impôt innovation, les petites et moyennes entreprises (PME) qui exercent une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole. Sont considérées comme des PME au sens du droit communautaire [2] les sociétés dont l'effectif est inférieur à deux cent cinquante salariés et dont le chiffre d'affaires est inférieur à cinquante millions d'euros ou dont le total du bilan est inférieur à quarante-trois millions d'euros.

Définitions préliminaires

Les dépenses ouvrant droit au CII regroupent les opérations de conception de prototypes et d'installations pilotes de nouveaux produits.

Pour la bonne compréhension du présent propos, certaines précisions doivent être apportées.

(1) Le prototype peut être défini comme un modèle original possédant toutes les qualités techniques et toutes les caractéristiques de fonctionnement du nouveau produit ou procédé. Ce modèle n'a pas forcément son aspect ou sa forme finale. Il permet de dissiper les incertitudes concernant les améliorations du produit et d'en fixer les caractéristiques [3].

(2) L'installation pilote est un ensemble d'équipements ou de dispositifs permettant de tester un produit ou un procédé à une échelle ou dans un environnement proche de la réalité industrielle [4].

3) Le nouveau produit est défini par le Code général des impôts [5] comme un bien corporel ou incorporel qui satisfait deux conditions cumulatives : ne pas encore avoir été mis à disposition sur le marché et se distinguer des produits existants ou précédents par des performances supérieures

1. BPI France, « CII - Crédit d'impôt innovation », janvier 2021, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/aides-a-creation-a-reprise-dentreprise/aides-a-innovation/cii-credit-dimpot>.

2. Annexe I au règlement (CE) n° 800/2008 de la Commission du 6 août 2008.

3. BOI-BIC-RICI-10-10-45-10 n°330.

4. BOI-BIC-RICI-10-10-45-10 n°340.

Dépenses concernées par le crédit d'impôt innovation

L'article 244 quater B, II-k du Code général des impôts énumère les dépenses éligibles au CII. Sont concernées les dépenses liées aux amortissements des immobilisations affectées à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits [6].

Les dépenses de personnel affectées à la réalisation d'opérations de conception de prototypes ou installations pilotes de nouveaux produits ouvrent également droit au CII [7]. Il en est de même pour les autres dépenses de fonctionnement [8]. Le CII s'applique aussi aux dépenses relatives à la propriété intellectuelle [9]. Enfin, les dépenses externalisées auprès d'entreprises agréées bénéficient du même régime [10].

Taux du CII

Le taux du CII est fixé à 20% du montant des dépenses éligibles engagées par la société. Ces dernières sont plafonnées à quatre cent mille euros, ce dont il résulte que le crédit ne pourra excéder quatre-vingt mille euros [11].

Le CII est déductible de l'impôt sur les sociétés ou sur le revenu dû par l'entreprise au titre de l'année au cours de laquelle les dépenses ont été réalisées. L'excédent peut être utilisé pour le paiement de l'impôt les trois années suivant celle ouvrant droit au crédit d'impôt. La fraction non utilisée sera remboursée à l'issue de cette période. Il est également essentiel de souligner que les PME peuvent, sur demande, obtenir le remboursement immédiat de cette créance fiscale.

Recours au rescrit fiscal

Une PME souhaitant bénéficier du CII peut recourir à la procédure du rescrit fiscal. Le rescrit est une prise de position formelle de l'administration sur l'éligibilité du projet. Cette réponse de l'administration permet d'avoir la certitude que le bénéfice du CII ne sera pas remis en cause lors d'un contrôle fiscal ultérieur. La position prise par l'administration lui est en effet opposable en pareille situation.

Il est toutefois important de préciser que cette garantie ne s'applique que si la situation réelle correspond à la situation décrite dans le rescrit. Les demandes de rescrit ne sont pas limitées en nombre.

5. Article 244 quater B, II-k du Code général des impôts.

6. BOI-BIC-RICI-10-10-45-20 n°10 à 30.

7. BOI-BIC-RICI-10-10-45-20 n°40 à 50.

8. BOI-BIC-RICI-10-10-45-20 n°60.

9. BOI-BIC-RICI-10-10-45-20 n°70 à 130.

10. BOI-BIC-RICI-10-10-45-20 n°140 à 210.

11. $400.000 \times 20\% = 80.000$.

CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHES (CIR)

Le législateur, soucieux de relancer la recherche et l'innovation en France, a créé en 1982 le crédit d'impôt recherche (CIR). Le CIR permet aux entreprises d'engager des dépenses de recherche et développement et d'être remboursées sur une fraction de celles-ci. Le crédit d'impôt s'impute plus précisément sur l'impôt dû par la société lorsqu'elle est soumise à l'impôt sur les bénéfices. En cas d'assujettissement à l'impôt sur le revenu, il s'impute sur l'impôt personnel des associés selon certaines conditions [1]. Si le montant de l'impôt n'est pas suffisant, l'excédent est reporté au cours des trois prochaines années. A la fin de celles-ci, la fraction restante du CIR est remboursée.

Il existe néanmoins un régime dérogatoire plus attractif. Lorsqu'une société possède le statut légal de jeune entreprise innovante ou de PME, elle peut immédiatement obtenir le remboursement du CIR. L'intérêt pour les start-ups est évident. Ces dernières répondent en effet à ces régimes légaux et réalisent rarement des bénéfices les premières années. Le CIR leur permet ainsi de récupérer une partie des dépenses investies dans la recherche, activité principale de toute start-up à ses débuts. Ce dispositif reste néanmoins subordonné au respect d'un certain nombre de conditions.

Éligibilité au crédit d'impôt recherche

Selon le Code général des impôts [2], seules les entreprises industrielles, commerciales ou agricoles sont éligibles au CIR. La jurisprudence retient qu'une société commerciale par sa forme est commerçante, sans considération de son activité réelle [3].

Une start-up, généralement constituée sous la forme d'une SA ou d'une SAS, remplit dès lors cette condition. La société doit en outre être imposée selon un régime d'imposition réel, ou bénéficiaire de l'un des régimes d'exonération prévus par la loi. Parmi ces derniers se trouve le régime des jeunes entreprises innovantes, statut légal dont la majorité des start-ups bénéficient. Une société faisant partie d'un groupe peut également bénéficier du dispositif.

Calcul du crédit d'impôt recherche

Pour calculer le montant du crédit d'impôt recherche, un taux de 30% s'applique sur la fraction des dépenses de recherche inférieure ou égale à 100 millions d'euros.

1. BPI France, *Crédit d'impôt recherche*, janvier 2021 : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/aides-a-creation-a-reprise-dentreprise/aides-a-innovation/cir-credit-dimpot-recherche#:~:text=Le%20cr%C3%A9dit%20d'imp%C3%B4t%20recherche,recherche%20et%20am%C3%A9liorer%20sa%20comp%C3%A9titivit%C3%A9>

2. Art 244 quater B du Code général des impôts.

3. CE, 7 juill. 2006, n° 270899, SARL Cadev.

Au-delà, un taux de 5% est appliqué. Un régime dérogatoire allant jusqu'à 50% existe pour les dépenses de recherche faites sur les territoires et départements d'Outre-mer.

Ces dépenses doivent répondre à plusieurs critères. D'une part, elles doivent être utilisées sur le territoire français. Un élargissement à l'Union européenne pour certaines dépenses est possible, notamment pour les frais relatifs aux brevets et certificats d'obtention végétale. D'autre part, ces dépenses doivent correspondre à des immobilisations affectées à la recherche ou à des dépenses de personnel, salariés ou non, qui ont trait à des travaux de recherche.

Ce dernier critère est interprété largement par la jurisprudence et la doctrine [4]. Les dépenses de personnel n'ont pas vocation à ne concerner que des ingénieurs ou des techniciens. Cela concerne tous les salariés qui font un travail similaire, au regard de leur niveau et de leurs activités. Il faut en outre noter que l'investissement fait pour le titulaire d'un doctorat (indépendant ou salarié) est doublement comptabilisé (à 200%).

L'administration et la jurisprudence reconnaissent de manière constante l'éligibilité de certaines dépenses. C'est notamment le cas des dotations aux amortissements des biens et bâtiments affectés directement à des opérations de recherche et développement ou encore des frais de prise, de maintenance et de défense des brevets et certificats d'obtention végétale.

Utilité pour les start-ups

La grande majorité des start-ups sont des entreprises industrielles ou commerciales qui prennent la forme d'une SAS. Leur éligibilité au crédit impôt recherche ne fait aucun doute. Ayant généralement le statut de jeune entreprise innovante ou de PME, elles pourront obtenir le remboursement immédiat de 30% de leurs dépenses investies dans la recherche. De plus, puisqu'elles ne produisent et ne commercialisent aucunement les premières années, leur imposition est presque nulle. Ces entreprises récupèrent généralement presque l'intégralité des 30% remboursés chaque année. Demander à l'administration fiscale l'application de ce crédit permet donc à la start-up de dépenser jusqu'à 130% de ses fonds réels dans la recherche et le développement. Il faut enfin noter que le crédit d'impôt recherche est cumulable avec d'autres aides de l'Etat français, notamment le crédit d'impôt innovation.

4. J.-P. Looten, *Le crédit d'impôt recherche : le paradis fiscal à la française*, 15 septembre 2017, Les Nouvelles Fiscales, Lamyline, n°1206, p. 8-9.



D

Plan Deeptech 2023

Le 30 janvier 2019, Bpifrance a lancé le « Plan Deeptech », en partenariat avec le ministère de l'enseignement supérieur et le ministère de l'économie et de l'innovation. Le plan est alors ambitieux : débloquer 1,3 milliard d'euros de manière à faire de la France « l'un des centres mondiaux de référence dans la deeptech » [1] . D'ici 2023, pas moins de 2,5 milliards d'euros de dotations seront attribués pour les start-ups concernées.

Une Start-Up axée sur des problématiques globales d'intérêt général

Les Deeptech sont des projets menés par des scientifiques s'inscrivant sur le marché de l'innovation disruptive. Si ce leitmotiv peut paraître redondant par rapport à la finalité première de la start-up, le secteur visé s'écarte des start-ups classiques. Les deeptech visent à proposer une « technologie basée sur des recherches complexes qui demandent des connaissances pointues, des années de maturation et qui auront un impact significatif sur la pratique de leurs utilisateurs » [2]. Elles cherchent à faire converger savoirs et recherches de manière à créer une technologie disruptive pour s'imposer sur un marché. A ce titre, l'objectif premier est donc de répondre à des enjeux globaux, sociétaux tels que le réchauffement climatique, la gestion des données personnelles, ou encore la recherche sur le cancer avec la start-up Celledis. Si la France a réussi à s'imposer comme un des leaders dans le marché de la deeptech, c'est par la mise en place de dispositifs de financement adaptés, la création de partenariats industriels et le développement d'un vivier universitaire à la pointe.

Le référentiel Deeptech

Si les deeptech sont encouragées par les institutions nationales, encore faut-il réussir à les différencier de la start-up classique. Pour cela, Bpifrance a créé un référentiel deeptech axé autour de quatre critères : le lien avec la recherche, la suppression des verrous technologiques, la création d'un avantage concurrentiel et un *go-to-market* long.

Le projet se doit en premier lieu d'être disruptif. Il est développé en laboratoire en collaboration avec le monde scientifique. *In fine*, l'opération doit permettre de surpasser les barrières initiales, qu'elles soient technologiques ou financières. A titre d'exemple, de nombreuses deeptech travaillent pour la recherche d'un palliatif aux cancers. L'innovation recherchée doit enfin conférer aux entrepreneurs un avantage concurrentiel net par rapport au marché actuel.

1. Agnès Pannier-Runacher lors de la soirée de lancement du Plan Deeptech.

2. Marie Meynadier, Fondatrice d'EOS Imaging, *Une infographie pour comprendre la deeptech*, 8 mars 2019, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Une-infographie-pour-comprendre-la-deeptech-45963>.

La deeptech doit enfin mettre en place un processus de financement important, perdurant dans le temps du fait de la complexité de son expertise. C'est l'exemple de la deeptech Isorg qui, fondée en 2010, a investi pendant huit ans, embauchant un total de 200 salariés avant de signer ses premiers contrats et de procéder à sa levée de fonds. La levée de fonds est ainsi une étape clef qui permet, en plus des subventions et des aides d'Etat, de porter le projet et la R&D. Apparaît alors une problématique majeure la propriété industrielle et intellectuelle que l'entrepreneur devra protéger pour assurer son expansion. Cette protection passe nécessairement par la constitution d'une équipe plurielle, composée en sus de scientifiques, d'économistes et d'industriels pour gérer les processus d'industrialisation, de communication et de distribution.

DESIGN THINKING

Le *Design Thinking* est une méthodologie innovante qui permet de transformer les idées et les projets en actions réelles et en prototypes réalisables. Elle a depuis plusieurs années « fondamentalement changé le tissu organisationnel de l'entreprise » [1].

Origine

Le *Design Thinking* naît dans les années 1950 aux Etats-Unis, au travers de la technique du *brainstorming* conceptualisée par Alex Osborn [2]. Dans les années 1970, Robert H. McKim théorise les différents préceptes du *Design Thinking* [3]. Ces préceptes seront largement développés dans les années suivantes par Peter Rowe qui publiera un ouvrage intitulé *Design Thinking* en 1987.

Dans les années 2000, de plus en plus de publications s'intéressent au *design thinking*.

Cette méthode d'innovation fait son entrée dans le monde académique lors de colloques et de cours dispensés aux étudiants. En 2012, trois écoles de *design thinking* voient le jour : à Paris, Pékin et Tokyo.

Définition

Le *Design Thinking* ne se résume pas en une seule définition. Bien que le principe soit unique, il existe plusieurs penseurs du *Design Thinking* proposant une interprétation différente de cette démarche. Les principaux adeptes de ce concept sont Rolf Faste, Jeremy Gutsche et Tim Brown.

Il s'agit globalement d'une approche centrée sur l'humain et tournée vers l'innovation. Quel que soit le domaine d'application, l'empathie, la créativité, la co-création, l'itération et le droit à l'erreur sont au cœur de cette méthodologie d'innovation. L'objectif est de s'approprier les outils du design pour gérer des projets innovants et résoudre des problèmes passés ou à venir. Cela permet de concevoir des produits et services innovants pour les utilisateurs, collaborateurs, consommateurs ou usagers.

1. L'Ingénieur, designer et fondateur d'IDEO David Kelly.

2. L'équipe Klap, Qu'est ce que le Design Thinking ? Définition et objectifs, 5 août 2016. <https://www.klap.io/definition-design-thinking/>

3. Experiences in Visual Thinking.

Véritable projet collaboratif, le *Design Thinking* favorise le travail d'équipe et améliore le management de projet en combinant différentes compétences. L'objectif est de pouvoir identifier une problématique et d'évaluer l'environnement dans lequel celle-ci évolue, de trouver l'innovation, la solution qui permettra de résoudre cette problématique et, pour finir, de concevoir la forme qui incarnera au mieux le concept.

Intérêts pour la start-up

Davantage qu'une simple méthode, le *Design Thinking* est aujourd'hui nécessaire [4] dans un monde économique et numérisé, de plus en plus concurrentiel. Les usages des produits peuvent ainsi être repensés pour atteindre précisément leur cible grâce à la prise en compte de la réalité du marché et à la réalisation de tests évaluant la pertinence des innovations.

L'humain est au centre des préoccupations du *Design Thinking*, ce qui peut expliquer son succès ainsi que ses avantages. Les interactions au sein de l'équipe contribuent à l'amélioration des relations entre l'entreprise et le client. L'implication de l'ensemble des acteurs du projet valorise les compétences de chacun et favorise la productivité au sein de l'entreprise.

Etapes

S'il existe de nombreuses approches, les principales étapes d'une démarche de Design Thinking sont les suivantes :

- Identifier une problématique et comprendre son environnement ;
- Trouver le concept qui permettra de la résoudre ;
- Concevoir la forme qui incarnera ce concept.

Plus précisément, jusqu'à sept étapes peuvent être identifiées [5] :

La définition. Cette première étape permet d'identifier le challenge, prioriser le projet ainsi que déterminer ce qui en assurera le succès.

La recherche. Cette partie permet de comprendre les utilisateurs (analyses et interviews) ainsi que le contexte (*benchmark*). Chaque participant va notamment identifier les besoins et motivations des clients finaux.

4. « La plupart des gens font l'erreur de penser que le design, c'est l'apparence. (...) Ce n'est pas comme ça que nous définissons le design. (...) Le design, c'est comment ça marche » - Steve Jobs en 2003 .

5. Rolf Faste, directeur de la section "design product" à l'université de Stanford, a défini 7 étapes distinctes du Design Thinking (Idea simplifiera ce nombre d'étapes pour les passer à 3).

L'idéation. Effectuée seule, puis en groupe, cette phase de production d'idées est alimentée par un moment d'inspiration où chaque participant va avoir un impact.

Le prototypage. Cette étape consiste à combiner, croiser et affiner les idées. Des brouillons, des maquettes ou des prototypes sont créés. Cette phase essentielle donne au *Design Thinking* son caractère unique.

La sélection. Puis vient l'étape du choix des idées retenues. Généralement, cette sélection se fait naturellement en prenant en compte des contraintes initialement définies. Après discussions et délibérations, l'idée la plus novatrice, réalisable et rentable est sélectionnée.

L'implémentation. L'implémentation consiste à rédiger un plan d'action, donner des responsabilités et définir les ressources nécessaires à la mise en place du projet. Cette phase est primordiale pour le suivi du projet. Elle mène à la définition d'une *roadmap* produit réalisable.

Les tests et l'apprentissage. Enfin, la dernière étape : l'apprentissage afin de recevoir un *feedback* du client final et de déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ. Ces retours permettront d'identifier des axes d'amélioration sur le produit.

DEVOIR D'INFORMATION

Le devoir d'information est une obligation envers les associés qui incombe à la société. Ces derniers bénéficient alors d'un droit à l'information [1] d'un certain nombre de documents illustrant un droit de regard sur la gestion et le contrôle de la société. L'exercice d'un tel droit découle du droit fondamental de participer aux décisions collectives des associés [2].

Cadre juridique

Le droit à l'information est expressément prévu par la loi [3]. L'associé est en droit d'obtenir au moins une fois par an la communication des livres et des documents sociaux. Il dispose également de la prérogative de poser des questions sur la gestion sociale auxquelles la société peut répondre par écrit dans un délai d'un mois. Ce socle légal minimal est complété par le Code de commerce en fonction de la forme sociale adoptée par la société.

S'agissant de la société anonyme, la qualité d'associé confère un droit à l'information se déclinant en plusieurs prérogatives. Il s'agit, en premier lieu, d'un droit permanent à l'information et, plus précisément, d'un droit de consultation d'un certain nombre de documents [4] à tout moment tels que les comptes annuels, les rapports du conseil d'administration et du conseil de surveillance ou encore la liste de composition de ces derniers organes. En second lieu, l'associé dispose d'un droit à l'information « occasionnel », c'est-à-dire préalable à la tenue d'une assemblée. Les documents sont consultables à compter du jour de la convocation de l'actionnaire au siège social de la société ou sont directement adressés au domicile de l'actionnaire. Ce dernier peut également poser des questions écrites [5] aux dirigeants relativement à l'ordre du jour de l'assemblée, questions auxquelles ces derniers sont tenus d'apporter une réponse au cours du débat.

S'agissant de la SAS, le droit à l'information est encadré statutairement, les dispositions légales propres aux SA ne s'appliquant pas. Le recours aux pactes d'actionnaires est alors privilégié afin d'organiser les modalités afférentes au droit à l'information.

Sanctions

Les dispositions relatives aux droits à l'information des actionnaires sont d'ordre public. Leur violation permet à l'actionnaire de solliciter en référé une mesure d'injonction judiciaire sous astreinte ou la nomination d'un mandataire chargé de procéder à la communication [6].

1. Aussi appelé droit de communication.

2. Article 1844 du Code civil.

3. Articles 1855 et 1856 du Code civil.

4. Dont la liste est énumérée à l'article L 225-115 du Code de commerce.

5. Article L225-108 du Code de commerce

6. Article L. 238-1 du Code de commerce.

L'actionnaire privé de son droit à l'information préalable à une assemblée est fondé à demander, en amont, l'ajournement de l'assemblée et, en aval, l'annulation judiciaire de l'assemblée [7] voire l'octroi de dommages et intérêts.

Application à la start-up

L'enjeu des start-ups réside finalement dans une promesse de réussite expectative. L'incertitude de la réalisation de ce succès s'illustre légitimement par un droit à l'information des associés et, plus particulièrement, des investisseurs. Contrairement aux associés dits « exécutifs », les investisseurs n'ont pas vocation à s'investir dans la gestion de la société [8] et sont, de fait, souvent minoritaires [9]. Ils sont ainsi particulièrement attentifs à la traçabilité ainsi qu'au contrôle de leurs investissements. A l'instar de l'ensemble des droits attachés à la qualité d'associé, le droit à l'information peut ainsi faire l'objet d'un aménagement statutaire mais surtout extra-statutaire afin de pallier les insuffisances législatives. Les associés financiers pourront ainsi se voir octroyer un droit à l'information renforcé et adapté. La clause d'information renforcée peut porter sur la périodicité ou encore la pertinence de l'information. Le socle de ces informations complémentaires porte principalement sur des informations comptables détaillées telles que l'évolution du chiffre d'affaires, le niveau de trésorerie ou encore l'organisation de différents *reportings*. Cette obligation d'information peut également prendre la forme de clause d'audit impliquant le recours à des experts. Il peut alors s'agir d'un audit comptable, financier, social ou encore juridique. Ce sera notamment le cas lors de la cession d'actions ou, généralement, lors de toute opération significative pour la société telles que l'acquisition de valeurs mobilières et l'engagement d'un programme d'investissement.

7. Article L. 225-121 du Code de commerce.

8. Il s'agit alors d'une prise de participation dite « *hands off* » par opposition à la prise de participation « *hands on* ».

9. L. Mosser, La confiance en droit des sociétés : l'information des associés minoritaires, gage de leur confiance, 2013, Gazette du palais, n°01.

La digitalisation, ou transformation numérique, est une pratique visant à modifier des processus traditionnels, outils ou professions par le biais de technologies digitales afin de les rendre plus performants [1]. Elle est la conséquence directe de l'arrivée d'internet. La transformation digitale a, par exemple, permis l'émergence du e-commerce et du paiement électronique.

Enjeux

Le recours aux outils digitaux est primordial afin d'améliorer la visibilité de la start-up. Ils facilitent en outre les activités entrepreneuriales en permettant aux entreprises de transférer une partie de leur activité en ligne.

La digitalisation a engendré une profonde modification dans les interactions entre les entreprises, les clients et les partenaires. Les échanges sont ainsi facilités, l'information pouvant être transmise instantanément. Ce phénomène vient répondre aux demandes des consommateurs en numérisant l'offre de produits ou services de l'entreprise.

La transformation numérique impose toutefois aux entreprises de surveiller attentivement leur e-réputation.

Moyens

La digitalisation est davantage un moyen qu'une finalité. Les divers outils numériques constituent un appui pour l'entreprise afin d'améliorer l'expérience client et d'optimiser sa productivité [2]. La start-up peut se doter d'un site internet, d'une application mobile, recourir au SEO [3] et aux réseaux sociaux. De nouveaux outils émergent peu à peu. Le *cloud computing* permet aux entreprises de stocker leurs données numériques par l'intermédiaire d'internet plutôt qu'au moyen du disque dur de l'ordinateur [4]. La réalité virtuelle ou l'intelligence artificielle seront également amenées à devenir de précieux instruments à la disposition des entreprises.

Rôle des start-ups

Les start-ups ne se contentent pas de recourir aux outils numériques pour favoriser leur croissance. Elles jouent également un rôle important dans la création de ces derniers.

1. E. Alcouffe, Qu'est ce que la digitalisation ?, 2 janvier 2019, <https://junto.fr/blog/digitalisation/>.

2. BPI France, La transformation numérique, une nécessité, 15 mars 2018 www.ubifrance.fr.

3. Search engine optimisation : technique permettant d'améliorer la position d'un site internet sur les pages de résultats des moteurs de recherche.

4. B. L., Cloud Computing - Définition, Avantages et Exemples d'utilisation, 10 février 2017, <https://www.lebigdata.fr/definition-cloud-computing>.

La start-up Younited Credit a par exemple mis en place une plateforme de crédit à destination des particuliers. Après une collecte de fonds auprès d'investisseurs professionnels, la plateforme permet l'octroi en ligne de crédits à la consommation.

L'application Doctolib a, quant à elle, élaboré un système de prise de rendez-vous médicaux en ligne. La plateforme digitale propose un service de gestion des consultations de près de 135 000 professionnels de santé.

Blablacar a, pour sa part, permis la création d'une plateforme en ligne de covoiturage regroupant près de 90 millions de membres. Elle assure la mise en relation des conducteurs et voyageurs [5].

Autre start-up française ayant su tirer profit de ses compétences en digitalisation : l'entreprise Lydia qui a développé une application permettant à ses utilisateurs de procéder instantanément à des paiements depuis leur mobile.



Oeil de l'expert - Alexandre Cheronnet - Co-fondateur - Predictice

Qu'est-ce qui a motivé la création de Predictice ?

A l'origine de la création de Predictice nous étions trois amis : deux juristes qui terminaient l'école d'avocats et un ingénieur informatique qui exerçait comme consultant. L'idée est née en 2015 alors que la loi pour une République numérique (proposée par la secrétaire d'État au numérique de l'époque Axelle Lemaire) était en cours de préparation. Celle-ci devait annoncer la mise en open data des décisions de justice française.

Au regard du boom de la legaltech outre-Atlantique, nous avons tout de suite pensé que c'était l'opportunité de développer un outil qui simplifierait la recherche et l'analyse de l'information juridique pour les professionnels du droit en Europe.

5. Blablacar, A propos de BlaBlaCar <https://blog.blablacar.fr/about-us>.

L'appellation de « dirigeant » est une expression générique qui permet de rendre compte de la diversité des situations et des dénominations. Le dirigeant représente un organe de la société dont la loi détermine les lignes directrices de son statut. Certains actes complémentaires viennent enrichir le statut du dirigeant.

Le dirigeant est désigné par les associés et représente leur mandataire. L'article 1833 alinéa premier du Code civil [1] prévoit en ce sens que la société est instituée dans l'intérêt commun des associés. Il est ainsi admis que le dirigeant doit représenter les intérêts de l'ensemble des associés et non pas seulement des majoritaires qui l'ont élu. Il est tenu à des obligations à l'égard de la société (diligence et loyauté) et des associés (reddition de compte et loyauté) [2]. Il est également possible d'envisager un cumul du mandat social et d'un contrat de travail. Le statut du dirigeant aura en outre une influence sur ses modes de rémunération.

Le dirigeant contrôle et dirige la société. Il peut être une personne physique ou morale et exerce ses pouvoirs à travers deux finalités : l'intérêt social de la société d'une part, les enjeux sociaux et environnementaux de son activité d'autre part. Ses pouvoirs s'exercent à l'égard des tiers (ordre externe) et à l'égard de la société et des associés (ordre interne).

En matière de start-up, le dirigeant est souvent l'associé fondateur présent au capital de la société. Il en est l'homme-clef. Son rôle est fondamental, notamment en ce qu'il doit inspirer confiance aux investisseurs.

Le Chief executive officer (CEO)

Le *Chief Executive Officer* ou directeur général (DG) en français, en tant que représentant légal de l'entreprise, a le pouvoir d'engager la société auprès des tiers [3]. C'est le conseil d'administration qui le nomme et le révoque. Dans une start-up, il s'agit très souvent du fondateur de l'entreprise. Il fait état de la performance d'une société et en rend compte directement au conseil d'administration.

1. Article 1833 du code civil : "Toute société doit avoir un objet licite et être constituée dans l'intérêt commun des associés. La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité."

2. Maurice Cozian, Florence Deboissy, Alain Viandier, *Droit des sociétés*, LexisNexis, 33ème édition, 2020.

3. Corporate Finance Institute, What is a CEO (Chief Executive Officer) ?

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/jobs/what-is-a-ceo-chief-executive-officer/>, consulté le 20 mars 2021 à 11h30.

Le directeur général gouverne l'entreprise. Il est responsable de la réussite globale de la société et de la prise de décisions de gestion de haut niveau. Il est chargé de diriger l'élaboration et l'exécution de stratégies à long terme dans le but d'accroître la valeur de la société auprès des associés. Comme le chef d'une tribu, le directeur général d'une start-up doit avoir une vision claire afin d'assurer la prospérité de celle-ci. Il doit comprendre et surveiller les tendances qui influencent l'industrie.

Dans une start-up, le CEO est aussi celui qui s'occupe des relations avec les investisseurs et les partenaires. Il s'avère également fondamental que le Directeur général recrute des personnes compétentes pour former le comité exécutif et qu'il définisse les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe.

Lorsque le Directeur général est aussi le président du Conseil d'administration, il est appelé président-directeur général (PDG).

Le Chief technical officer (CTO)

Le *Chief Technical Officer* ou directeur des nouvelles technologies est le garant de l'innovation technique et technologique de son entreprise [4]. S'il est majoritairement présent dans des entreprises de grande taille, il est aussi fréquent de le rencontrer dans des start-ups, l'aspect technologique revêtant une importance croissante pour ces dernières.

Le CTO gère le développement scientifique et technologique d'une start-up. Il propose de nouvelles opportunités et débouchés. Il se doit d'être un expert de l'innovation et d'être à la pointe des nouvelles technologies. Le CTO aide à établir les priorités scientifiques et de recherche qui s'alignent avec la vision de la start-up. De nombreux scientifiques et ingénieurs occupent ce poste du fait de l'expertise scientifique et technologique requise.

Le CTO participe aux comités de direction dirigés par le CEO.

Le Chief Financial Officer (CFO)

Le *Chief Financial Officer* ou directeur financier est chargé de la coordination et de la gestion des questions financières [5]. Il assure le suivi et rend compte de l'historique financier de la start-up aux membres du conseil d'administration ainsi qu'aux investisseurs. Son rôle est fondamental dans une start-up en ce qu'il permet de s'assurer du bien être financier de la société.

4. Ivy Wigmore, *Was it Chief technology officer*, octobre 2018 : <https://searchcio.techtarget.com/definition/Chief-Technology-Officer-CTO>.

5. Corporate Finance Institute, *What is the Main Job of the CFO ?*, <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/jobs/what-does-a-cfo-do/>.

Pour ce faire, le rôle du CFO se divise en trois catégories :

- **Assurer le reporting financier.** Le directeur financier rend des rapports sur la situation financière de la société devant le CEO et le conseil d'administration, mais aussi devant des organismes extérieurs.
- **Gérer la liquidité.** Le CFO s'assure que l'entreprise est en mesure de respecter ses engagements financiers et gère ses flux de trésorerie de la manière la plus efficace possible.
- **Garantir le retour sur investissement.** Il aide l'entreprise à obtenir le meilleur rendement à travers l'élaboration d'analyses financières et de planification.

DROIT DE PRÉEMPTION

Au sein d'une start-up, il n'est pas rare que le fondateur s'associe à d'autres collaborateurs ou octroie des actions à des investisseurs suite à une levée de fonds [1]. Il est dès lors essentiel pour le fondateur dirigeant de garder son pouvoir de décision majoritaire, garanti notamment par le droit de préemption.

Dans le cadre d'une start-up, le droit de préemption (ou droit de préférence) permet en effet au fondateur associé (à la fois dirigeant) de racheter prioritairement s'il le souhaite des actions cédées par des associés de la start-up. Un tel droit de préemption est essentiel pour protéger le dirigeant fondateur de la start-up.

Intérêt pour le fondateur

En tant que fondateur d'une start-up, il est légitime de s'inquiéter de perdre un jour son statut de dirigeant suite à un vote majoritaire en sa défaveur. Afin d'éviter un tel scénario, des garde-fous peuvent être mis en place par le fondateur lors de la rédaction des statuts ou des pactes d'associés [2] tels que le droit de préemption [3]. Un tel droit lui permet de conserver une majorité dans la prise de décisions, un équilibre et une stabilité de l'actionnariat au sein de la start-up, ce qui est essentiel pour son succès. Il est toutefois nécessaire que le fondateur associé soit au premier rang des bénéficiaires du droit de préemption.

Rang de bénéficiaires

Le droit de préemption peut, en effet, être structuré par rangs de bénéficiaires. Ainsi, le fondateur dirigeant à la fois associé peut disposer du droit d'acquérir les actions d'un associé sortant par priorité aux autres associés. Dans ce cas, il disposera d'un droit de préemption de premier rang. Si cet associé décide toutefois de ne pas les acquérir, les autres associés disposent alors d'un droit de préemption de deuxième rang. Il est ainsi conseillé d'organiser dans le rang des bénéficiaires les cas d'ouverture du droit de préférence aux actionnaires de « rangs » inférieurs. Dès lors que les bénéficiaires du droit de préemption ont été identifiés, il convient alors d'exercer le droit de préemption sous certaines conditions.

1. A. Roy, *Comment répartir les parts du capital social dans une startup?*, 12 janvier 2021.

2. Matthias Avocats, *Résolution n°10 : Startups et pacte d'actionnaires*.

3. Matthias Avocats, *Résolution n°10 : Startups et pacte d'actionnaires*.

Mise en oeuvre dans la start-up

Les conditions d'exercice du droit de préemption sont celles prévues par la clause de préemption. L'entrepreneur devra alors respecter à la lettre le formalisme prévu par la clause et le délai imposé par cette dernière, sans quoi l'exercice de son droit pourrait être remis en cause. La clause doit également indiquer le prix auquel le droit de préemption peut être exercé, les titres concernés par le droit de préemption, les opérations entraînant la mise en œuvre de cette clause, les modalités de notification et de répartition des actions préemptées ainsi que les conséquences de la renonciation des associés à l'exercice de leur droit de préemption.

Lors d'une levée des fonds de la vente d'une start-up, il est impossible d'échapper à l'importante étape de la *due diligence*, menée par les investisseurs ou les acheteurs potentiels. La *Due Diligence* (ou les *Due Diligences*) correspond à l'ensemble des vérifications faites par les futurs investisseurs avant la validation définitive de leur entrée au capital.

Il est important de noter que la *due diligence* n'est ni obligatoire, ni strictement réglementée. Il s'agit d'un audit global qui est à la fois comptable, financier, légal, juridique, social, commercial et stratégique. Ce procédé systématique dans la levée de fonds reste très allégé en comparaison à ce qui est demandé en matière d'acquisition de société (*Due diligences*).

Une étape fondamentale dans la vie de la start-up

Cette phase du processus de levée de fonds réduit le différentiel d'information existant entre les fondateurs et les potentiels investisseurs concernant la société. Pendant ces échanges en vue d'une levée de fonds, l'entrepreneur partage avec les potentiels investisseurs des informations factuelles sur les acquis de l'entreprise, les dirigeants, les actifs ainsi que toutes autres données concernant les prévisions, les évolutions chiffrées en fonction des hypothèses de départ (*business plan*) et sur la valorisation de l'entreprise au cours du temps. Dans ces premiers échanges, les investisseurs se concentrent surtout sur les logiques internes et externes du projet, ils cherchent à valider l'opportunité. Est ainsi effectuée une phase d'instruction différente de la *Due Diligence*. Si l'opportunité est validée, alors la procédure de *Due Diligence* peut commencer.

Les objectifs poursuivis par la *Due diligence*

La *Due Diligence* poursuit plusieurs objectifs :

- Les vérifications de la véracité des données factuelles du *business plan* ;
- L'évaluation de la crédibilité des indicateurs de suivi de performance proposés par l'entrepreneur, voire la co-construction de ces indicateurs ;
- L'évaluation de la valorisation et du risque du projet entrepreneurial ;
- L'évaluation de la rentabilité de l'investissement pour l'investisseur lui-même.

La *Due Diligence* peut conforter mais aussi compliquer les éléments de négociation du pacte d'associés et les conditions financières de l'investissement.

Le temps consacré aux actions de *Due Diligence* varie d'un investisseur à l'autre. Les *Business Angels* consacrent en moyenne 60 heures à un dossier contre le double pour les fonds d'investissement, notamment dans le secteur santé [1]. En présence d'un investisseur étranger, il faut également s'attendre à un allongement des délais en raison des vérifications législatives spécifiques à chaque pays.

Pour les équipes de start-up, cette période de *Due diligence* est très exigeante et nécessite une quantité de travail conséquente afin de répondre aux attentes des parties prenantes.

Les documents à préparer pour la *Due diligence*

Afin de donner la fameuse bonne première impression et renforcer sa crédibilité face aux parties prenantes présentes, il est nécessaire de préparer en amont la recherche des documents pertinents. Il s'agit en l'occurrence du modèle économique, de la stratégie et de la vision de la société.

En voici une liste non-exhaustive : organigramme de la société, extraits du registre du commerce, licences, agréments, permis et certificats, règlements, liste de tous les actionnaires actuels, contrats clients, grands comptes de l'entreprise, accords fournisseurs, contrats des employés occupant des postes clés, contrats de travail standards, accords de financement, bilans, *business plan* actuel, comptes fiscaux.

L'ensemble de ces informations sont généralement réunies au sein d'une « *dataroom* », un espace virtuel permettant de stocker et partager un grand volume de données de manière ultra-sécurisée. Il est impératif de choisir un fournisseur capable de respecter les exigences en matière de protection des données.

Le RGPD a également entraîné de nombreux changements pour les entreprises qui collectent et exploitent des informations personnelles. L'acheteur ou l'investisseur a intérêt à recevoir une liste anonyme d'employés dans laquelle il peut voir fonctions, salaires ou primes. Il est impossible de communiquer des informations sensibles sur les collaborateurs comme la maladie, religion ou encore affiliation syndicale.

1. GOMPERS, Paul A. and GORNALL, Will and KAPLAN, Steven N. and STREBULAEV, Ilya A., « How Do Venture Capitalists Make Decisions ? », 2016



EXPÉRIENCE UTILISATEUR

L'expérience utilisateur désigne l'expérience ressentie par tout individu découvrant pour la première fois un produit. Elle ne se résume donc pas à une interface, une ergonomie ou une prise en main. L'UX est la prise en compte des réactions affectives ou émotives suscitées par les produits chez l'utilisateur. Cette notion est diffusée par Donald Norman, professeur en science cognitive, à travers son ouvrage *The Psychology of everyday things* traduit par *Le Design des objets du quotidien*, paru en 1988 [1]. Pour cet auteur, l'expérience de l'utilisateur doit être la préoccupation majeure des entreprises lors de la conception d'un produit [2].

Critères

La création d'une expérience utilisateur passe par cinq niveaux interconnectés selon Jesse Garrett [3]. Les besoins de l'utilisateur définissent la vision stratégique et les objectifs poursuivis. Il faudra ensuite créer des fonctionnalités et une interface correspondant à ces objectifs, qui devront être structurés en un ensemble cohérent. Le tout doit être ergonomique et intuitif. Enfin, le caractère attractif du visuel apparaît primordial [4]. Ce n'est pas la seule conception de l'UX : de nombreux chercheurs et professeurs ont développé leur propre cartographie de la notion [5]. La pratique a tendance à la restreindre pour parler d'ergonomie ou d'utilisabilité. [6].

Avec l'UX, il ne s'agit plus seulement de répondre aux besoins du client, mais bien de concevoir une relation entre l'utilisateur et le produit. Les recherches portant sur l'ergonomie d'un produit sont donc élargies au ressenti de l'individu : sa personnalité, ses goûts et ses valeurs sont pris en compte [7].

Application

Donald Norman, ancien employé Apple, a toujours accordé une attention particulière à la forme de ses produits, [8] depuis son Macintosh 128K jusqu'au dernier Iphone sorti.

1. <https://sigchi.org/awards/sigchi-award-recipients/2002-sigchi-awards/>

2. Le design des objets du quotidien - Don Norman - Basic Book - 1988

3. The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond Broché - 16 décembre- 2010 - Édition en Anglais de [Jesse Garrett](#) (Auteur)

4. <http://www.jjg.net/elements/pdf/elements.pdf>

5. <https://www.usabilis.com/definition-ux-experience-utilisateur-user-experience/>

6. L'acceptabilité des nouvelles technologies : quelles relations avec l'ergonomie, l'utilisabilité et l'expérience utilisateur ? - Javier Barcenilla, Joseph Maurice Christian Bastien - Le travail humain 2009/4 (Vol. 72), pages 311 à 331

7. *Ibid.*

8. Don Norman : Le terme UX - Interview par NNGroup - 2016 - Youtube

Quelques exemples de défis que l'équipe spécialisée dans l'UX chez Apple doit régler [9] :

« Sur Apple Watch, par exemple, ils travaillent sur des détails tels que la façon dont le produit s'adapte au poignet et à quel point il est facile à mettre et à enlever. Sur iPhone, ils veillent à ce que l'interface et l'écran Multi-Touch répondent tous les deux à l'intention de l'utilisateur, quelle que soit la manière dont l'appareil est tenu. »

Ce genre de défis relevés quotidiennement durant l'élaboration de chaque produit donne l'image d'une société à la pointe de la technologie. L'UX participe également à la stratégie commerciale de l'entreprise, puisque c'est grâce à cette expérience d'utilisation unique que de nombreux utilisateurs restent fidèles aux MacBook et Iphone.

En dehors de la qualité du produit et de son ergonomie, l'expérience utilisateur commence dès l'entrée du client dans l'Apple Store et son arrivée devant le « *Genius Bar* ». Ces magasins spécialisés marchent à tel point qu'en 2016, ils étaient les plus rentables par mètre carré [10]. Élément clé, l'UX fait ainsi le lien entre le produit, le client et l'image de marque.

9. <https://www.apple.com/careers/us/design.html>

10. <https://time.com/4339170/apple-store-sales-comparison/>



Le financement joue un rôle fondamental tout au long de la vie de l'entreprise. Il est nécessaire à sa création, son développement et son fonctionnement. Il correspond à l'ensemble des ressources financières mises à la disposition de la société pour lui permettre de réaliser son activité.

Approche classique

Classiquement, le financement par ressources propres se distingue du financement par endettement.

Le premier correspond aux ressources générées par l'entreprise et aux actifs mis à disposition de la société de façon pérenne par les associés. Le second renvoie aux divers crédits contractés auprès d'établissements de crédits ou société de financement.

Enjeux pour les start-ups

La recherche de financement est l'activité principale des fondateurs et dirigeants de start-ups. C'est une activité essentielle et complexe. Le mode de financement classique des sociétés est inadapté au modèle économique de la start-up. Il convient alors de distinguer les financements non dilutifs des financements dilutifs.

- **Les financements non dilutifs**

Ce type de financement ne modifie pas la structure du capital de l'entreprise. Ce sont généralement des opérations de crédit ou des avances en compte courant.

Ces dernières ne sont en principe pas privilégiées compte tenu du caractère atypique de la start-up. Il est en effet rare que celle-ci génère des flux de trésorerie dès la première année. Si cela se produit, cet argent sera directement réinvesti. Il n'a donc pas vocation à rembourser des échéances ou des intérêts. Ce manque de ressources empêche également la start-up de consentir des garanties en échange des crédits accordés.

- **Les financements dilutifs**

Ce type de financement modifie la structure du capital de l'entreprise. Les investisseurs deviennent des associés de la start-up et jouissent des droits qui y sont attachés. Pour ce faire, ils réalisent un apport en capital.

Diverses étapes

Une mutation dans l'identité des associés et des investisseurs s'opère en fonction du niveau de développement de la start-up.

Lors de la première phase d'amorçage, les principaux investisseurs sont habituellement les fondateurs ainsi que leur cercle proche (famille et amis). Il peut aussi s'agir plus largement du réseau des fondateurs (collègues ou anciens employeurs par exemple). Des moyens tels que le *crowdfunding* peuvent également être utilisés.

Au cours de la seconde phase dite de développement, les besoins en ressources de la start-up sont particulièrement importants. Il apparaît alors fondamental de rapidement augmenter les ressources propres de l'entreprise en attirant de nouveaux associés. C'est à ce moment-là que vont intervenir les *business angels*, les fonds d'investissements, les sociétés ou partenaires industriels.

Après divers tours de table, la phase de développement de la start-up arrive à son terme. Lorsque la structure financière de l'entreprise est consolidée, celle-ci peut alors opter pour les modes de financement classiques.



Témoignage - Romain Ragusa - CEO - La Source

Pour quelle stratégie de financement avez-vous opté ?

La société a été créée en octobre 2016 et a été montée avec l'aide de la communauté qui l'a enrichie d'idées, de demandes et qui a pu partager les besoins que La source pourrait résoudre. La communication s'est beaucoup faite sur les réseaux sans aucun passage télé. Le lancement du financement participatif a aidé à financer le projet mais une communauté était déjà construite, ce financement a permis de la souder, ce fut une étape importante pour convaincre les banques.

Nous avons mis 5 000 euros chacun (deux associés) pour commencer avec 10 000 euros de capital. Puis nous avons été accompagnés par OPF (Office Patrimonial Français) qui nous a aidé à faire le lien entre avocat et expert-comptable. Ils nous ont aussi prodigué beaucoup de conseils sur la partie levée de fonds et négociation auprès des investisseurs.

SOURCES :

- Alexandre Bordenave, Le financement des petites et moyennes entreprises, 7 octobre 2010, <https://www.lexbase-fr.ezscd.univ-lyon3.fr/revues-juridiques/3188059-document-elastique>.
- BPI France, Génération start-up le guide pour créer votre start-up, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Generation-start-up-le-guide-pour-creer-votre-start-up-26075>, 24 mai 2016.
- CNRTL Lexicographie, Financement, <https://www.cnrtl.fr/definition/financement>.
- Banque de France, Le financement des entreprises, mars 2020, <https://abc-economie.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/820108-financement-entrep.pdf>.
- <https://www.caisse-epargne.fr/entreprises/conseils/start-up-quels-financements-pour-quels-besoins/>



L'œil de l'expert - Lionel Bergeron
Directeur des opérations Xange - SIPAREX

Comment Siparex sélectionne les entreprises qu'elle finance ?

Il y a des équipes dédiées pour chaque thématique d'investissement. Chacune d'elles organisent ses méthodes de sélection en fonction de leurs compétences. La sélection passe avant tout par une recherche proactive et multicanale pour identifier les start-up qui commencent à se rendre visible.

Sur une année, 2000 sociétés passent dans le radar de Xange, une fois le contact établi et l'intérêt trouvé : il y a une pré-sélection, celle-ci se fait sur une centaine de dossier. (...)

Une fois la présélection effectuée, des rencontres sont organisées avec les candidats les plus prometteurs afin de construire le business plan avec eux. Il y a une négociation juridique importante sur le coût d'entrée, les questions de gouvernances et les conditions de sortie. (...)

Avant de prendre la décision finale, une présentation des fondateurs est réalisée auprès de l'ensemble de l'équipe Xange. L'un des critères clés de la sélection repose sur la qualité de l'équipe et des entrepreneurs.



Témoignage - Alexandre Cheronnet - Co-fondateur- Predictice

Avez-vous rencontré des difficultés particulières pour financer votre projet ?

De notre côté, nous avons longtemps tenu à autofinancer notre projet grâce à la confiance de nos premiers clients et à l'aide de structures publiques (accompagnement d'incubateurs comme celui de Télécom ParisTech, subventions de Bpifrance, etc.).

Une fois que nous nous sommes sentis prêts à distribuer le service au plus grand nombre, nous avons recherché des investisseurs qui correspondent à nos valeurs, parmi lesquels des professionnels du droit.

Nous avons levé des fonds fin 2019 grâce notamment au développement d'un partenariat avec l'Incubateur du barreau de Paris.

FINANCEMENT PARTICIPATIF (CROWDFUNDING)

Le *crowdfunding*, dit aussi financement participatif, est une technique de levée de fonds opérée sur une plateforme internet. Elle permet à un ensemble de contributeur de financer un projet en échange d'une contrepartie ou à titre gracieux [1]. Des investisseurs privés pourront soutenir un projet et "parier" sur sa réussite. Il en existe plusieurs formes.

	Le don <i>(crowdfunding)</i>	Le prêt <i>(crowdlending)</i>	L'investissement dans le capital <i>(Crowdequity)</i>
Contrepartie	Le don peut être avec ou sans contrepartie (goodies).	Il peut s'agir d'un prêt avec ou sans intérêts, ou d'une obligation (minibon ²)	Ce financement se fera en échange de titre de la société ou de royalties sur les produits vendus

Le *crowdfunding* est utilisé pour financer des projets ciblés. Il ne vise pas en principe le financement de la création d'une entreprise *ex nihilo*.

Le *crowdlending* représente néanmoins une alternative face aux institutions bancaires.

Le *crowdequity* sera, quant à lui, utilisé pour financer des entreprises et principalement des start-ups. Le financement des contributeurs se traduit par l'attribution de parts de la société soutenue. En d'autres termes, il permet d'intégrer des investisseurs au sein du capital en échange d'un financement. Les contributeurs seront rémunérés grâce à la plus-value constatée lors de la cession de leurs titres.

Fonctionnement

Il existe des plateformes généralistes ou spécialisées. Choisir une plateforme est une étape importante puisqu'elle entraîne des conséquences sur les contributeurs ciblés et la visibilité du projet.

1. *Qu'est ce que le financement participatif*, Financement participatif France.

2. (Tableau) Ce sont des bons de caisse échangeables sur internet institués spécialement pour les plateformes de financement participatif disposant de la qualification de CPI ou PSI obtenus auprès de l'AMF (Autorité des marchés financiers). Ils ne peuvent être émis que par des sociétés par actions ou des SARL.

Les plateformes généralistes touchent un public plus large et permettent potentiellement d'obtenir plus de fonds. Le projet, dilué dans la masse, est cependant moins visible. Il est soumis à des profanes, ce qui peut être contre-productif dans le cadre du crowdequity puisque des non-initiés auront une participation au capital et in fine un pouvoir de décision selon leur participation.

Les **plateformes spécialisées** ciblent un type d'investisseur spécifique (un secteur d'activité, des entités...). Elles réunissent cependant moins d'investisseurs donc le financement peut être plus faible. Des projets spécialisés sur une même plateforme donneront aussi une concentration de l'attention et corrélativement une concurrence plus forte.

Risques

Le risque est inhérent à ce type de financement. Il est possible que le projet financé échoue et que la start-up devienne insolvable. Les investisseurs privés ayant donné une partie de leur épargne peuvent la perdre totalement ou partiellement. Les plateformes mettent cependant systématiquement en garde les particuliers sur ces risques [3] : financer un projet, c'est accepter qu'il ne voie pas le jour.

Les porteurs de projet supportent également des aléas. Les plateformes prennent une commission importante sur les dons, prêts et entrées au capital et les plus-values réalisées (jusqu'à 15%). La période de financement est également chronophage. Elle implique des mises à jour du projet, un pitch efficace dans une vidéo de présentation et de conserver l'attractivité du projet. C'est aussi le risque de créer un *bad buzz* si le projet ne correspond pas aux attentes des investisseurs.

Avantages

Pour les investisseurs les avantages dépendent du financement choisi. Le don est une démarche philanthropique qui peut être motivée par une contrepartie. Le prêt peut lui aussi être fait de manière non lucrative ou dans un but économique s'il y a un intérêt. Pour les porteurs de projet, le financement participatif est un cercle vertueux. Il participe à une forme de sélection naturelle de l'innovation. Si le projet récolte des fonds, cela signifie qu'une communauté de contributeurs s'est créée. Le financement participatif peut en outre être vu comme une alternative à l'étude de marché. C'est enfin un gain de temps et d'engagement puisque le fondateur n'aura pas donné de garantie bancaire et aura accès rapidement à un financement. Les investisseurs institutionnels seront rassurés sur la rentabilité du projet. Une bonne communication autour du projet participe enfin à la stratégie marketing de la société.

3. La plateforme Wiseed écrit une mise en garde pour les projets technologiques : « *N'investissez pas dans ce que vous ne comprenez pas parfaitement* ».



Témoignage - Romain Ragusa - CEO - La Source

Comment avez-vous financé votre projet (Love Money, Business angels, fonds d'investissement) ? Quelle était votre stratégie ?

Pour [regrouper une] communauté nous avons créé un crowdfunding qui a bien marché avec une levée de fond de 10 000 euros, cela a permis de montrer que des gens étaient prêts à payer pour ce service. La réussite de ce crowdfunding ainsi que les multiples participations à plusieurs concours d'entrepreneuriat, ont ensuite permis de convaincre les professionnels du financement (...). Le lancement du financement participatif a aidé à financer le projet, une communauté était déjà construite et ce financement a permis de la souder. Ce fut une étape importante pour convaincre les banques.

Rôle

Le fondateur, ou *founder*, est le créateur de la start-up. C'est le porteur du projet. La réussite de l'entreprise qu'il a fondée dépend de lui : il en est l'homme-clé et le représentant auprès du monde extérieur. L'engouement des investisseurs quant à son projet dépend également de la confiance qu'il saura inspirer par son charisme et sa force de persuasion. L'investissement du fondateur, aussi important soit-il, n'est pourtant pas automatiquement valorisé par une rémunération ponctuelle. Elle sera souvent constituée par la plus-value dégagée à sa sortie de la start-up. Étant l'homme clé, il est enfin, dans la majorité des cas, le dirigeant de la start-up.

Fidélisation

Il est nécessaire de contractualiser la relation entre la start-up et son fondateur pour assurer la pérennité et la stabilité de la nouvelle société.

Une clause de non-concurrence peut ainsi être envisagée afin d'éviter la fuite du fondateur vers un concurrent de la start-up. Ladite clause doit, à peine de nullité, respecter certaines conditions telles que l'intérêt légitime du bénéficiaire, la limitation dans le temps et dans l'espace et la proportionnalité. Une contrepartie sera nécessaire seulement si le fondateur est salarié, hypothèse relativement rare.

Le fondateur s'engage également à rester au sein de la start-up par la clause d'inaliénabilité. Cette stipulation présentant un intérêt légitime et sérieux rend nulle la vente de ses titres à un tiers. Elle devra par ailleurs être limitée dans le temps: il s'agira d'une durée maximale de 10 années s'agissant des SAS [1].

Le fondateur étant l'homme clé de la start-up, il est indispensable que celle-ci se prévienne du risque de sa disparition subite. La souscription à l'assurance personne-clé est à ce titre un outil pertinent, celle-ci donnant droit au versement d'un capital ou d'indemnités journalières.

Incarnation de la start-up

Le fondateur est en quelque sorte la personnification de la start-up. Il est en effet aussi connu que sa start-up en cas de succès. Lucie Bash, créatrice de Too Good To Go, a par exemple été nommée « Femme d'Influence 2018 » dans la catégorie "Économique Espoir" et est régulièrement médiatisée à ce sujet.

1. Article L227-13 du Code de commerce.



L'œil de l'expert - Alek Klioua - Avocat associé - cabinet Viajuris

Que faire en cas de d'associés fondateurs égalitaires ?

Parfois, un duo de fondateurs peut refuser catégoriquement que l'un d'entre eux détienne une part plus importante que l'autre. Le premier rôle du conseil est de tenter de les convaincre de revenir sur cette position susceptible de mettre en péril la gestion future de la start-up.

Le second rôle du conseil est de proposer les outils permettant de "débloquer" une potentielle situation de conflit entre les deux associés égalitaires. La clause de Buy or Sell fait alors figure de mécanisme idoine.

L'application de cette clause conduit un associé à proposer à un autre associé de lui racheter ses titres à un prix convenu ou, si ce dernier refuse, d'accepter de les lui céder à ce même prix.

La valorisation de la société est alors au centre de cette clause :

- Si la proposition est trop basse par rapport à la valeur réelle de la société, il sera pénalisé car l'autre associé choisira normalement de racheter ses titres en réalisant une bonne affaire ;*
- Si la proposition est trop élevée par rapport à la valeur réelle de la société, il s'expose au risque de devoir racheter les titres de son associé au prix fort.*



L'œil de l'expert - Lionel Bergeron Directeur des opérations XAnge - SIPAREX

Avant de prendre la décision finale, une présentation des fondateurs est réalisée auprès de l'ensemble de l'équipe Xange. L'un des critères clés de la sélection repose sur la qualité de l'équipe et des entrepreneurs.



Témoignage - Alexandre Cheronnet - Co-fondateur - Predictice

"A l'origine de la création de Predictice nous étions trois amis : deux juristes qui terminaient l'école d'avocats et un ingénieur informatique qui exerçait comme consultant. (...). Au regard du boom de la legaltech outre-Atlantique, nous avons tout de suite pensé que c'était l'opportunité de développer un outil qui simplifierait la recherche et l'analyse de l'information juridique pour les professionnels du Droit en Europe.

FONDS D'INVESTISSEMENT

Le fonds d'investissement est un organisme sécurisé, privé ou public, qui regroupe des investisseurs pour soutenir des projets innovants.

Les fonds sont collectés auprès de souscripteurs institutionnels ou particuliers. Ils sont ensuite investis dans le capital d'entreprises diverses, telles que des start-ups. Les parts pourront ensuite être revendues avec l'objectif d'en tirer une plus-value redistribuée aux souscripteurs.

Chacun de ces fonds possède un domaine d'investissement spécifique qui dépend le plus souvent de sa stratégie. Il prend en compte le stade de développement des entreprises dans lesquelles il investit (start-up, PME, ETI, etc.), le montant de financement recherché, voire le secteur d'activité.

Un allié de la start-up

Chaque année, entre quatre et cinq mille start-ups accueillent des financements externes de fonds d'investissement ou de *business angels* [1]. Le financement par le recours à ces fonds permet d'évaluer le montant d'aide nécessaire, d'apporter des fonds propres et d'établir une relation de confiance. Ces capacités sont indispensables à l'essor d'une économie entrepreneuriale à la frontière de l'innovation.

Le regroupement de petits investisseurs participe à l'identification des start-ups cibles avant de négocier leur entrée. Cette action groupée conduit à la réalisation d'économies d'échelle considérables. Avoir recours à un fonds ne se résume pas à un investissement financier. Il constitue également une opportunité de choisir un partenaire apportant son expérience, ses conseils et son carnet d'adresses à de jeunes entrepreneurs. L'entrée d'un fonds au capital de la société est de fait une décision conséquente pour celle-ci sur le long terme. Elle peut en effet affecter la souplesse des prises de décision puisqu'il faudra informer et convaincre les nouveaux actionnaires [2] de ses choix.

Choix du fonds

L'enjeu critique n'est pas d'apporter de l'argent, mais le « bon argent » [3], c'est-à-dire celui qui sera susceptible d'engendrer une certaine croissance pour la start-up et de créer effectivement de la valeur via le projet entrepreneurial.

1. F. Foureault, *Le capital en action. Comment les fonds d'investissement prennent le contrôle des entreprises*, Paris, Presses des Mines, coll. Sciences sociales, 2019, p.160.

2. O. Ammar, L'approche des fonds d'investissement dans l'expérimentation stratégique du Business Model, dans *Humanisme et Entreprise* 2014/1 (n° 316), p. 47 à 66.

Pour que le partenariat fonctionne, il est essentiel de choisir un fonds qui partage les mêmes valeurs et la même vision que l'entreprise. Dans le cas contraire, un rapport de force ou des conflits risquent de s'installer et peuvent compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise. En présence d'un investisseur externe, deux options s'offrent au fondateur : le contrôle ou la confiance. Or, la confiance s'appuie sur une convergence des intérêts, c'est-à-dire sur la compatibilité entre l'intérêt social de l'entreprise, l'intérêt patrimonial de l'entrepreneur et l'intérêt financier des apporteurs de capitaux.

Il faut ensuite se renseigner sur la spécialisation de chacun des fonds (fonds d'amorçage, fonds de capital-risque, fonds de capital développement, fonds de capital transmission), mais aussi bien connaître leurs modalités de placement. Plus la taille du fonds est importante, plus il pourra investir dans des participations considérables. En cas de besoin, différents tours de table ou des recapitalisations pourront ainsi être assurés. Il est alors recommandé de prendre un premier contact avec le fonds. Un dossier de candidature doit être établi, présentant le *business model* et le *business plan* de la start-up afin de convaincre les investisseurs. L'expérimentation de *business model* est une démarche fondamentale, aussi bien pour les entreprises en création que pour les firmes établies, les fonds d'investissement y accordant une grande importance [4]. La candidature se clôture enfin par la présentation d'un *pitch* dévoilant en détail le projet soutenu par les fondateurs.



L'œil de l'expert - Lionel BERGERON
Directeur des opérations XAnge - SIPAREX

Quel est le bon moment pour céder sa participation ?

Il y a des équipes dédiées pour chaque thématique d'investissement. Chacune d'elles organisent ses méthodes de sélection en fonction de leurs compétences. La sélection passe avant tout par une recherche proactive et multicanale pour identifier les start-up qui commencent à se rendre visible.

Il y a 3 axes de liquidités :

- *Le marché des IPO (n'a jamais vraiment fonctionné en Europe)*
- *La revente à un partenaire stratégique, industriel ou financier (90% des cessions).*
- *Les cessions dites en secondaire, au moment d'un refinancement de la start-up. On accompagne alors l'investisseur avec des nouveaux financiers et on organise une partie de liquidité secondaire. Vous profitez de ce tour de financement destiné à du money in. On augmente le financement pour réaliser de la money out et permettre un bout de liquidités aux actionnaires. A chaque fois, on profite de l'arrivée d'un nouveau capital risquer pour déplacer notre position.*

3. F. Foureault, *Le capital en action. Comment les fonds d'investissement prennent le contrôle des entreprises*, Paris, Presses des Mines, coll. Sciences sociales, 2019, p. 160.

4. M. Benquet, Pour une ethnocomptabilité de l'activité des fonds d'investissement, dans *Sociétés contemporaines* 2018/2 (N° 110), p. 89 à 117.

La forme juridique d'une entreprise renvoie au cadre légal imposé à l'activité économique qu'exerce cette dernière. On parle de forme sociale dès lors que l'activité est pratiquée au sein d'une société. Un choix devra préalablement être effectué entre la création d'une société ou le recours à d'autres formes juridiques, telles que l'Entreprise Individuelle à Responsabilité Limitée (EIRL).

On distingue parmi les formes sociales existantes les sociétés par actions et les sociétés de personnes. Les sociétés par actions peuvent prendre la forme d'une Société Anonyme (SA), d'une Société par Actions Simplifiée (SAS) ou d'une Société en Commandite par Actions (SCA). La catégorie des sociétés de personnes regroupe la Société Civile, la Société en Nom Collectif (SNC) ou la Société en Commandite Simple (SCS). La Société à Responsabilité Limitée (SARL) se situe quant à elle à mi-chemin entre ces deux groupes.

- **Enjeux**

Le choix de la forme sociale est une étape cruciale pour l'entrepreneur. Le statut de la société aura un impact sur le régime fiscal et social applicable, sur la responsabilité des associés, sur le capital social ou encore sur les règles régissant le processus de décision. Il n'existe pas de forme sociale « idéale ». Cette dernière doit être choisie en fonction du projet de ses fondateurs.

- **Critères de choix**

Une multitude de critères doivent être pris en considération lors de la détermination de la structure juridique [1]. La création d'une start-up implique des besoins spécifiques qui influent sur le choix de la forme sociale. La start-up regroupe généralement plusieurs fondateurs et a vocation à accueillir des investisseurs. Le choix d'une société pluripersonnelle s'avère donc primordial.

Le projet mis en œuvre par la start-up implique parfois un risque d'échec supérieur à la normale. Les investisseurs ne souhaitent également pas engager l'intégralité de leur patrimoine personnel lorsqu'ils intègrent la société. Il faudra donc s'orienter vers une forme sociale limitant la responsabilité de ses associés au montant de leurs apports.

La société accueille en effet de nouveaux investisseurs au fur et à mesure de son développement. Ces derniers n'ont pas vocation à demeurer éternellement au sein de celle-ci.

1. S. Goldstein, *Quel statut juridique choisir pour son entreprise ?*, LegalPlace, 14 avril 2021, <https://www.legalplace.fr/guides/statut-juridique-entreprise/>.

2. BPI France, *Bien choisir sa structure juridique*, février 2020, <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/bien-choisir-sa-structure-juridique>.

La forme sociale doit ainsi faciliter l'entrée et la sortie des actionnaires du capital social. Les modalités d'ouverture du capital social et la faculté de créer différentes catégories de titres sociaux seront deux facteurs essentiels.

- **Rigidité de la SARL**

La SA, la SAS et la SARL sont des sociétés pluripersonnelles à responsabilité limitée. La SARL présente plusieurs inconvénients pour les start-ups. Son capital social est composé de parts sociales, sans possibilité de mettre en place d'autres catégories de titres sociaux. Les opérations sur le capital social et la cession des droits sociaux sont strictement encadrées. Un agrément obligatoire est en outre nécessaire pour toute entrée au capital [3]. Cette forme sociale impose la présence d'un ou plusieurs gérants. Il est impossible de mettre en place d'autres organes sociaux. La SARL s'avère donc être une forme sociale inadaptée à la start-up du fait de sa rigidité.

- **Souplesse de la SAS**

La SAS est une forme sociale plus souple. Son capital social est composé d'actions avec la possibilité de créer des valeurs mobilières composées ou des actions de préférence. Ces dernières seront adaptables aux besoins des investisseurs (droit d'information renforcé, dividende prioritaire...). Le système de gouvernance de cette forme sociale est particulièrement libre. Il est envisageable de créer des organes de gestion et de contrôle modulables en fonction du projet de la start-up.

Les modalités d'entrée et de sortie des associés sont déterminées directement par les actionnaires. Les conditions de cession des titres sont flexibles. La souplesse de cette forme sociale est ainsi un véritable atout pour la start-up : tout en facilitant l'arrivée de nouveaux investisseurs, elle pourra être adaptée au fur et à mesure du développement du projet.

- **Respectabilité de la SA**

La société anonyme est une forme sociale plus rigide. Un capital social de 37000 euros minimum est exigé lors de la constitution de la société. Tout comme pour la SAS, il est possible de mettre en place différentes catégories d'actions. L'entrée et la sortie des actionnaires apparaît également souple.

La direction de la société doit être organisée sous la forme d'un directoire et d'un conseil de surveillance ou par le biais d'un conseil d'administration et d'un directeur général. Le strict encadrement législatif de son fonctionnement et de son organisation rend cette forme sociale plus contraignante pour la start-up. Les fondateurs de la jeune entreprise devront nécessairement opter pour cette structure juridique s'ils souhaitent à terme accéder aux marchés réglementés. Cette forme sociale sera donc privilégiée pour les projets d'importante envergure.

3. Art. L. 223-14 du Code de commerce.

La French Tech désigne l'ensemble de l'écosystème des start-ups françaises, soit tous les acteurs opérant en son sein ou en collaboration avec celles-ci. Plus spécifiquement, la French Tech est un label français développé en 2013 par Fleur Pellerin, dans le but de promouvoir et de favoriser l'émergence de start-ups nationales.

Objectifs

Croissance et rayonnement des start-ups françaises sont les vecteurs de ce mouvement. Dans cette perspective, l'enjeu est d'accompagner ces dernières dans la construction de leurs projets innovants, dans leur recherche et obtention de crédits bancaires ou de levée de fonds, ou encore de les aider sur le plan administratif. Le soutien et l'accélération des projets entrepreneuriaux se fait, entre autres, grâce à un budget de 200 millions d'euros accordé au programme « Investissements d'avenir » [1].

En bref, elle permet aux start-ups françaises d'être visibles et de s'imposer sur la scène internationale. L'objectif est alors de faire de la France un pays attractif et innovant sur le plan mondial.

Acteurs

La French Tech est soutenue par de nombreuses entités telles que la Bpi France, la Commission Européenne, différents Ministères ou encore la Direction Générale des Entreprises.

Ce mouvement ne vise pas exclusivement les start-ups : il s'adresse aussi à une grande variété d'acteurs économiques tels que des banques, des investisseurs, des entrepreneurs, ...

Labellisation

La création du Label French Tech est décernée aux métropoles encourageant le développement des start-ups et des entreprises numériques. Son obtention se fait selon un cahier des charges spécifique à respecter.

Aujourd'hui, la labellisation de Métropoles French Tech compte quatorze métropoles, à savoir les capitales French Tech. A ce titre, le 3 avril 2019, Lille est la dernière métropole à avoir reçu cette distinction. Le Pays Basque a lui aussi rejoint la communauté French Tech en avril 2020 [2].

1. La French Tech, *French Tech Accélération*, <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startups/french-tech-fonds-acceleration/>.

2. La French Tech, Communauté, <https://lafrenchtech.com/fr/a-propos/#communautes>.

Si le réseau French Tech est principalement installé en France métropolitaine, il est aussi très présent à l'international ; et ce, notamment auprès des French Tech Hubs, présents dans douze villes du monde [3], de New-York à Abidjan, en passant par Shenzhen.

3. Gouvernement, *La French Tech : une ambition collective pour les start-up françaises*, <https://www.gouvernement.fr/action/la-french-tech-une-ambition-collective-pour-les-start-up-francaises>, 10 juin 2021.

SOURCE :
BPI France, *La French Tech*, <https://www.bpifrance.fr/nos-dossiers/la-french-tech>.

FUSION - ACQUISITION

Dans le cadre d'une restructuration, la fusion est l'opération par laquelle plusieurs sociétés transmettent leur patrimoine à une société déjà en place ou à une société spécialement constituée [1]. La fusion entraîne alors la dissolution sans liquidation des sociétés qui sont amenées à disparaître et la transmission universelle de leur patrimoine [2]. D'une part, par la transmission de patrimoine, les associés de la société absorbée reçoivent en contrepartie des droits sociaux, ce qui leur permet de devenir actionnaires de la société absorbante. D'autre part, par la dissolution de la société absorbée, le capital social de la société absorbante est augmenté. Lorsque l'actionnaire principal, après l'opération, n'est pas celui de la société absorbante mais celui de la société absorbée, la fusion est dite « à l'envers ».

Modalités

Lorsqu'une fusion est réalisée, certaines modalités sont imposées par le Code de commerce. Un projet de fusion doit en effet être déposé au greffe du Tribunal de commerce afin d'être rendu opposable aux tiers via une publicité [3] au Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales (BODACC), en principe. Le conseil d'administration ou le directoire rédige ensuite un rapport à destination des actionnaires des sociétés concernées par l'opération de fusion. Le projet de fusion comme la dissolution de la société absorbée ne sauraient faire exception à la condition d'approbation (ou non) de l'assemblée générale extraordinaire.

Diversité

Fusion horizontale : Une fusion est horizontale lorsque l'opération est réalisée entre des sociétés évoluant sur un même domaine. Les principaux avantages d'une fusion horizontale sont la réalisation d'économies d'échelle, d'effets d'apprentissage notamment par la synergie, etc.

Fusion verticale : Une fusion peut aussi être de nature verticale, c'est-à-dire qu'elle s'opère entre des sociétés qui ne sont pas au même niveau de la chaîne de production (par exemple un fournisseur et un distributeur). L'avantage réside dans les économies de gamme, notamment par le partage des coûts sur l'entier processus de production et dans la coordination verticale.

Fusion conglomerale : La fusion peut enfin être de type congloméral lorsqu'elle met en jeu des sociétés dont les branches d'activités sont différentes. Le principe de ce type de fusion est la diversification des activités mais aussi des risques.

1. Article L. 236-1 du Code de commerce.

2. Article L. 236-2 du Code de commerce.

3. Article L. 236-6 du Code de commerce.

Un outil de croissance externe

Une opération de fusion-acquisition est un outil de croissance externe permettant à la start-up d'intégrer des sociétés plus importantes. Une telle société innovante est en effet confrontée aux moyennes et grandes entreprises puisqu'elle est amenée soit à évoluer par elle-même, soit à être absorbée dans une société existante (fusion-acquisition). Les objectifs convergent lorsque la stratégie de certaines entreprises repose sur l'externalisation des activités liées à la recherche et au développement. Cela a en effet pour conséquence de confier ces activités à des start-ups. En guise d'illustration, les deux économistes Bostan et Spatareanu estiment en 2018 que l'acquisition de parts minoritaires de start-ups contraintes sur le plan budgétaire permet d'augmenter le niveau d'innovation [4]. L'opération de fusion-acquisition est également, du point de vue de la start-up, un moyen d'obtenir des financements dans le dessein de se développer via la nouvelle entité créée.

Risques

Les fusions-acquisitions ne sont toutefois pas sans risques et sans inconvénients, d'autant plus lorsqu'il s'agit de réaliser une telle opération avec une start-up. Le monde de la recherche et de l'innovation dans lequel évolue la jeune pousse est, en effet, caractérisé certes par une forte croissance, mais surtout par un environnement incertain. Les décisions de gouvernance attachées aux fusions et acquisitions de start-ups peuvent donc être source de tensions notamment liées au retour sur investissement.

Les start-ups peuvent aussi faire l'objet d'acquisitions tueuses (*killer acquisitions*) en ce qu'elles concentrent un tel potentiel innovant que les sociétés déjà en place voient en elles des menaces futures à détruire. Si toutes les acquisitions de start-ups n'ont pas pour vocation de les tuer dans l'œuf, ce risque pour l'innovation au même titre que pour la concurrence n'est pas à négliger.

Procéder à une opération de fusion-acquisition vise de surcroît à concentrer le marché si bien qu'il faut prendre garde à ne pas limiter à outrance la concurrence au détriment des consommateurs, mais aussi de ne pas verrouiller le marché, notamment dans le cadre d'une fusion verticale. Les autorités compétentes, conscientes de ces risques, procèdent à un contrôle des concentrations qui se fait notamment par le biais de fusions. Il s'agit finalement de mettre en balance les effets positifs d'une fusion-acquisition (réduire les coûts de production, réaliser des économies d'échelle, synergie, etc.) et la réduction du surplus du consommateur par la concentration du marché et donc la réduction de la concurrence (verrouillage du marché, intégration verticale favorisant l'entente horizontale, augmentation du pouvoir de négociation, etc.).

4. I. Bostan, Ibrahim et M. Spatareanu, Mariana, *Financing innovation through minority acquisitions*, International Review of Economics & Finance, Elsevier, vol. 57 (C), 2018.

L'Autorité de la concurrence ou la Commission européenne opèrent en ce sens un contrôle [5] *ex ante*, c'est-à-dire avant que l'opération de concentration ne soit réalisée. La stratégie des autorités est telle que, dès lors que l'opération de fusion-acquisition dépasse certains seuils, notamment en termes de chiffre d'affaires, les sociétés doivent notifier préalablement l'autorité compétente. Cette dernière détermine ensuite si l'opération peut être autorisée telle quelle, ou selon des conditions d'engagements ou d'injonctions lorsqu'il existe un risque maîtrisable. Elle peut également interdire de façon ferme la réalisation de l'opération. [6].

5. Articles L. 430-1 à L. 430-10 du Code de commerce.

6. A titre d'illustration : Commission européenne, décision du 6 février 2019, *Siemens/Alstom*, M.8677.



G

Le *growth hacking* est né dans la Silicon Valley [1] et vise directement les start-ups technologiques. Le but est simple : accroître le plus rapidement possible sa stratégie, son chiffre d'affaires et sa base d'utilisateurs.

Notion

Étymologiquement, le terme *growth* signifie la croissance et le terme *hacking* signifie le piratage. Le *growth hacking* doit donc s'interpréter comme le « piratage de croissance » [2].

Le *growth hacking* consiste à démultiplier la croissance d'une start-up en utilisant de façon intelligente les ressources de l'entreprise au travers de certaines techniques de marketing académiques [3]. De nombreuses sociétés ont eu recours à cette méthode comme Airbnb, Facebook, Instagram, LinkedIn, Pinterest ou encore YouTube.

Le *growth hacker* est la personne centrale de ce concept [4]. Elle sera appelée par l'entreprise, pour réaliser certaines missions. Il est difficile à identifier car ses compétences ou ses activités sont très variables. Pour Sean Ellis, à l'origine du terme, le *growth hacker* est « une personne qui a pour unique objectif la croissance. Tout ce que cette personne entreprendra sera jugé par l'impact de ses actions sur la croissance mesurable et évolutive de l'activité, du produit ou du service ». Si les compétences requises pour devenir *growth hacker* englobent nécessairement le marketing et l'informatique, ce dernier doit également être créatif, savoir faire preuve d'adaptation et se renouveler sans cesse.

Intérêts pour les start-ups

Le *growth hacking* permet premièrement d'atteindre une forte croissance avec des coûts faibles. Ces dépenses réduites sont particulièrement intéressantes pour de jeunes entreprises comme les start-ups.

Le lancement d'une activité nécessite en effet des frais de démarrage importants, notamment en publicité et en marketing. Ces start-ups, qui n'ont généralement pas de gros moyens lorsqu'elles lancent leur activité, peuvent alors bénéficier des services du growth hacker plus accessibles financièrement.

1. Comprendre le Growth Hacking en 5minutes, 2016, <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/comprendre-growth-hacking-5-minutes/>

2. B. Barthelot, 2020, *Growth Hacking*, <https://www.definitions-marketing.com/definition/growth-hacking/>

3. <https://www.clementine.jobs/fiches-metiers/metiers-marketing-publicite-digitale/metier-growth-hacker/>

4. <https://www.lafabriquedunet.fr/blog/comprendre-growth-hacking-5-minutes/>

Le fonctionnement d'une start-up coïncide de plus avec la logique du *growth hacking*. Là où les entreprises plus classiques peuvent débiter leur activité sans avoir une base d'utilisateurs très importante, les start-ups se basent généralement sur le modèle acquisition/monétisation : l'objectif d'une start-up est donc d'acquérir, dans un premier temps, une base d'utilisateurs fidèles suffisamment importante pour, dans un second temps, débiter la phase de monétisation.

Déroulement

Le processus de *growth hacking* se déroule généralement en cinq étapes que l'on peut résumer à partir de la matrice AARRR [5] :

- **L'acquisition** : Le but est d'aller chercher ou de faire venir les utilisateurs potentiels. Les techniques sont variées : mise en place de partenariats avec des entreprises non concurrentes, promotion sur les réseaux sociaux, politique de relations presse... Le service proposé doit être suffisamment attractif, pertinent et accessible rapidement pour les internautes.

- **L'activation** : C'est transformer le simple internaute en un véritable utilisateur du service. Cette étape est cruciale car l'utilisateur devra être incité à poursuivre cette utilisation par une première expérience satisfaisante du produit ou du service. L'objectif est d'encourager la création de comptes adhérents ou la prise d'abonnements à une *newsletter*.

- **La rétention** : Cette fois, le but est de faire en sorte que les utilisateurs du service deviennent actifs et l'utilisent régulièrement. Le *growth hacker* doit donc inciter la start-up à se renouveler : mises à jour régulières, nouvelles fonctionnalités, organisation d'événements, mise en place de bons de réduction ou de programmes fidélité... etc.

- **Le referral** : Le *growth hacker* doit, durant cette étape, aider la start-up à identifier les ambassadeurs potentiels du produit parmi les utilisateurs réguliers. Ces futurs ambassadeurs seront particulièrement utiles car ils pourront inciter d'autres utilisateurs à devenir des membres actifs, mais ils partageront également des contenus en recommandant les produits ou services. Ils multiplient la visibilité de la start-up et donc permettront l'arrivée de nouveaux utilisateurs.

- **Le revenu** : Elle consiste à transformer les utilisateurs actifs en chiffre d'affaires. C'est l'étape de monétisation au cours de laquelle les prospects deviennent de véritables clients.



H

Hackathon

Hackathon est un terme issu de l'anglais *hacking* (s'introduire dans un système) et du français marathon [1]. La référence avec le marathon se justifie par le travail sans interruption des développeurs pendant deux jours. Le temps imparti est court, un hackathon se déroulant en principe sur un week-end. « On y code beaucoup et on y dort très peu » [2].

Il s'agit d'un événement où des projets innovants sont lancés par des équipes de « talents » (informaticiens, codeurs, concepteurs, spécialistes marketing). La finalité est de développer rapidement une solution présentée devant un jury.

Histoire

C'est à la fin des années 1990 que ce concept prend vie aux Etats-Unis au sein de la communauté des développeurs adeptes des logiciels libres. Cette culture a intégré les entreprises lorsque des codeurs sont devenus des entrepreneurs [3].

Déroulement

- Introduction : Cela permet d'avoir une idée globale l'événement.
- Idées : Après l'annonce du thème, les participants discutent de leurs idées.
- Composition des équipes : Elles se font en principe sur place et se forment selon les complémentarités de compétences de chaque participant.
- Travail dans le temps imparti : Les participants en équipes traversent différentes étapes au cours du temps imparti (discussion d'une idée, des stratégies possibles, élaboration du projet rarement terminé dans le temps donné). La finalité est d'atteindre une solution créative afin de répondre à une problématique ciblée.
- Exposé en fin de hackathon : Tous les participants préparent un exposé. L'enjeu n'est pas nécessairement de présenter un produit fini, mais des idées et/ou des concepts afin de résoudre des problèmes.

Récompense : si le hackathon est compétitif, alors l'événement se termine par une cérémonie de remise des prix.

1. E-marketing. Hackathon - Définition du glossaire Hackathon <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Hackathon-257022.htm>.

2. Lucie Ronfaut. Comment le "hackathon" réinvente l'innovation en entreprise, 31 mars 2014 <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/03/31/32001-20140331ARTFIG00112-hackathons-les-marathons-de-l-innovation-font-courir-les-geants-de-l-industrie-et-des-services.php>.

3. *Ibid.*

Lieux

Les hackathons prennent place dans le monde entier et notamment en France.

La ville de Lyon lance d'ailleurs des hackathons tels que le Hacking Health Lyon, dédié à la santé. Le lauréat 2018 pour le prix start-up était « PRISME », une application permettant de faciliter l'intégration professionnelle des personnes souffrant de sclérose en plaques au quotidien dans l'entreprise [4].

C'est également à Paris que la ville tient des hackathon pour favoriser l'innovation et la créativité au sein de la capitale (Hacking de l'Hôtel de Ville de Paris).

A l'échelle européenne, des hackathons sont également organisés en vue de faire travailler ensemble divers acteurs pour trouver des solutions technologiques à des problèmes modernes (Zoohackathon : coder pour mettre fin au braconnage).

Participants

Aucune limite n'est fixée. Les hackathons sont généralement organisés par des sociétés accueillant des étudiants, start-ups ou simples curieux qui contribuent à l'effort de recherche et développement.

4. Hacking Health Lyon 2019 [BOOK-HH-2019-IMPRESSIONV2.pdf \(hhlyon.org\)](#).



INCUBATEUR

Au sens premier, incubateur est synonyme de couveuse. Ces appareils, destinés aux bébés prématurés ou aux œufs d'élevage, permettent de reproduire les conditions fœtales nécessaires à un développement normal.

Dans le monde entrepreneurial, l'incubateur est une structure d'accompagnement des projets innovants ante-crédation. En mettant à sa disposition un savoir-faire, des ressources et une mise en réseau, cette pépinière d'entreprises favorise le développement d'une idée. Dans ce cadre, il convient de distinguer les incubateurs publics et privés.

Typologie

Incubateurs publics

Par leur but non-lucratif, les incubateurs publics se distinguent des autres. Certains permettent le développement d'entreprises innovantes en partenariat avec la recherche publique. C'est le cas des incubateurs dits "Allègre", généralement à proximité, voire intégrés aux laboratoires ou centres de recherche universitaires. D'autres proviennent de collectivités locales. Ils ont alors pour mission principale d'apporter une aide financière et une structure aux projets locaux afin que ces derniers dynamisent le bassin économique. À une autre échelle, les centres européens d'entreprises et d'innovation (CEEI) cumulent les fonctions d'incubateur et d'accélérateur. Destinés aux entrepreneurs et aux PME, ces structures permettent l'intégration du réseau européen European Bic Network (EBN). Enfin, ces centres européens se démarquent des incubateurs nationaux en offrant une approche entièrement personnalisée aux jeunes acteurs économiques.

Incubateurs privés

À la différence des incubateurs publics, les incubateurs privés revêtent par principe un but lucratif. D'une part, il existe des entités autonomes appelées "incubateurs à but lucratif". Leur objectif est de réaliser une plus-value à terme. Ainsi, en contrepartie d'un loyer de 150 à 500 euros par mois, la start-up bénéficie d'un certain nombre de services. Elle peut également jouir de prestations choisies à la carte et facturées en supplément. L'entrepreneur bénéficie du soutien de différents acteurs économiques, publics ou privés. En outre, un cumul des rôles d'incubateur et d'accélérateur est possible. Les grandes entreprises jouent aussi le rôle d'incubateur. Leur but diffère des incubateurs autonomes. À terme, les innovations résultantes de l'incubation intégreront l'entreprise afin de générer un avantage concurrentiel. La réputation de la société en ressortira aussi bonifiée.

Incubateurs hybrides

Des grandes écoles (publiques ou privées) souhaitent développer l'initiative entrepreneuriale étudiante. Elles instituent des incubateurs réservés à leurs étudiants. Tout en remplissant des missions similaires aux catégories susvisées, ces structures permettent de compenser le manque d'expérience professionnelle des intéressés par un accompagnement personnalisé.

Entrepreneurs visés

Initialement, les incubateurs n'étaient ouverts qu'aux nouveaux entrepreneurs ayant un projet novateur. Lorsque l'entreprise est déjà installée sur le marché et qu'elle souhaite développer un nouveau projet, elle peut faire appel à d'autres structures (banques, fonds d'investissement, Business Angels...). Il convient de noter que certains incubateurs s'élargissent, tels que les CEEI qui acceptent d'intégrer des PME. Ils étaient à l'origine aux domaines scientifique et industriel, aujourd'hui, ils s'adressent davantage au domaine du numérique et des nouvelles technologies. Le critère commun reste la nécessité d'un projet innovant.

Avoir un projet innovant est une condition nécessaire mais non suffisante pour intégrer un incubateur. Chaque structure sélectionne les projets en fonction de divers critères : domaines, localisation du projet, moyens financiers nécessaires, etc.

Une phase de présélection a généralement lieu sur dossier (disponible sur le site internet de la structure d'accompagnement). Si le projet présente un intérêt, un membre de l'incubateur organise un premier rendez-vous avec l'entrepreneur afin de le préparer à la sélection. L'admission du projet ou non est décidée par un comité de sélection composé principalement d'experts dans divers domaines et de chefs d'entreprises ayant fait leur preuve. Trois points sont analysés par le comité : la personnalité de l'entrepreneur, le projet et le modèle économique possible. La sélection au sein des incubateurs est sévère (10% de projets retenus en moyenne). Ainsi, cette faculté de "faire-savoir", de vendre, de défendre son projet est nécessaire pour tout entrepreneur. Pour ces start-up, le charisme de l'entrepreneur et la présentation du projet sont finalement parfois plus importants que le projet en lui-même.

Choix de l'incubateur

Le choix de l'incubateur est essentiel pour la start-up. Il jouera un rôle déterminant dans l'avenir du projet. En outre, une structure publique n'a ni le même coût, ni les mêmes moyens, ni le même réseau qu'une structure privée. Certaines structures seront spécialisées, d'autres non. L'entrepreneur doit donc non seulement vérifier qu'il entre dans les critères d'admission mais doit aussi travailler en amont sur l'accompagnement dont il souhaite bénéficier.

Une fois l'entreprise intégrée dans l'incubateur, ce sera à lui d'utiliser au mieux les outils et le soutien qu'il obtiendra au sein de la structure afin de réussir à développer et commercialiser son projet.

Sitographie :

- <https://fiches-pratiques.chefdentreprise.com/Thematique/strategie-1104/FichePratique/est-incubateur-Structure-role-prestations-305035.htm>
- <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs>
- <https://www.maddyness.com/2020/01/03/quel-incubateur-accelerateur-choisir-pour-sa-startup/>
- https://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/innovating/pdf/ch1.pdf
- <https://www.leblogdudirigeant.com/incubateur/#a-quoi-sert-un-incubateur>
- <https://www.captaincontrat.com/articles-creation-entreprise/comment-choisir-incubateur#ancre4>



L'œil de l'expert - Clara HARDY
Chargée de communauté - Manufactory Lyon 3

La procédure de sélection

Il y a un appel à candidature sur un mois, puis tous les étudiants sont reçus par un jury pour une présentation de questions-réponses de 15 minutes. Ce n'est pas l'incubateur, lui-même qui choisit les incubés afin de garantir l'impartialité, mais des membres de l'écosystème: acteurs des ateliers, acteurs d'autres incubateurs, partenaires. Ils sélectionnent des projets. Pour 100 à 150 demandes seulement une trentaine sont retenues.

La sélection porte davantage sur le porteur du projet que sur l'idée en elle-même. Une idée ne vaut rien sans l'esprit de l'entrepreneur et sa capacité à aller chercher les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation du projet. Il est enfin important qu'il ait des valeurs communes à la Manufactory.

La Philosophie de Manufactor

L'unité entre les incubés et les alumnis plait beaucoup aux intervenants. Certains d'entre-eux viennent même gratuitement parce qu'ils ont été aidés dans leur vie d'entrepreneur et souhaitent passer le flambeau. Ils croient en cette philosophie de l'entrepreneuriat accessible à tous, avec la volonté de créer une véritable synergie pour construire l'entrepreneuriat de demain.

L'institut national de la propriété industrielle (INPI) a été créé en 1901 suite à la Convention de Paris de 1883. L'INPI est un organisme disposant de la personnalité morale. Il est doté d'une autonomie financière et est placé auprès du ministre de l'économie.

Cet institut est situé à Courbevoie dans les Hauts-de-Seine et est implanté en France dans les grands bassins d'innovations (Lyon, Grenoble, Strasbourg, Nancy, Toulouse, Nice...).

Il est également présent à l'international au sein de zones stratégiques : Sao Paulo, Pékin, Séoul, Abidjan, Abu Dhabi, Washington, New Delhi, Rabat, Moscou, Singapour [1].

Rôle

L'INPI a trois missions :

- La première de ses missions est la centralisation et la diffusion des informations concernant la protection de l'innovation (marques ou brevets). Il entreprend aussi des actions d'innovation aux fins d'introduire une culture de la propriété industrielle dans le pays.
- La deuxième mission de l'INPI consiste à appliquer les lois et règlements en matière de propriété industrielle, mais également à délivrer les titres de propriété industrielle tels que les brevets d'invention et les marques, ainsi que des indications géographiques. Son champ de compétence ne s'étend cependant pas aux appellations d'origines et aux certificats d'obtention végétale. Cette mission induit le respect d'une procédure particulière afin d'obtenir la protection d'une invention ou signe distinctif par un titre industriel.
- Enfin, la dernière de ses missions est celle de proposition et de conseil au Gouvernement sur l'élaboration de la norme en matière de propriété industrielle [2].

Directeur général

Le directeur général de l'INPI incarne les décisions de cet institut. Il accepte ou rejette les demandes de protection par un titre industriel. Il peut, par ses décisions contestables en justice, susciter un certain contentieux. La cour d'appel de Paris sera d'ailleurs la juridiction compétente en matière de titres industriels, mais ne sera pas l'unique compétente en matière de marques.

1. INPI, *Nos implantations* <https://www.inpi.fr/fr/nos-implantations>

2. INPI, *Missions & stratégie* <https://www.inpi.fr/fr/missions-strategie>.

INPI et start-up

L'INPI a mis en œuvre le « programme start-up » destiné à toutes les start-ups et aux porteurs de projets incubés. La jeune pousse, qui connaîtra des questions de propriété industrielle tout au long de son développement, sera accompagnée. La propriété industrielle étant en effet un vecteur de compétitivité des entreprises, l'INPI a décidé de soutenir les start-ups par une baisse des redevances et en agissant sur l'accompagnement des entreprises [3]. Cet accompagnement est gratuit et personnalisé au profit des entreprises visées.

3. INPI, *Programme Start-up* <https://www.inpi.fr/fr/programme-start-up>.

INTRODUCTION EN BOURSE

La principale source de financement des start-ups est le recours à des investisseurs professionnels. Ceux-ci effectuent des apports en capital dans l'optique de les céder plus tard en réalisant une plus-value. Cette cession peut prendre trois formes : l'investisseur peut céder individuellement ses titres, céder sa participation en même temps que celle d'autres associés, ou encore profiter de l'introduction en bourse de la start-up pour vendre ses titres sur le marché.

1. Les avantages de l'introduction

Toucher un public plus large

Cette introduction en bourse présente de nombreux avantages, tant pour le cédant que pour la société elle-même. L'offre au public des titres permet à la start-up d'attirer un public plus large que les seuls investisseurs avertis, et donc de lever davantage de fonds. Corrélativement, elle rend beaucoup plus liquides les titres que l'investisseur souhaite vendre. Elle permet également une valorisation au plus juste de ces titres par la loi de l'offre et de la demande. Estimer la valeur d'une start-up non cotée est au contraire très complexe puisqu'il s'agit de déterminer ses chances de développement, de prédire l'avenir.

Rationaliser la gestion

La présence sur un marché réglementé impose enfin une discipline à la start-up. Un rapport de gouvernement d'entreprise comportant un certain nombre de mentions obligatoires doit, par exemple, être communiqué aux actionnaires avant l'assemblée [1]. Ce rapport doit notamment faire référence à un code de gouvernance ou expliquer le refus d'y recourir. Cette discipline peut donc entraîner une rationalisation de l'organisation de la société et une amélioration de la gestion.

2. Les inconvénients de l'introduction

Respecter une stricte procédure

La procédure d'introduction est assez lourde. Il convient souvent de modifier la forme sociale de la start-up. En effet, aucune forme sociale ne peut faire d'appel public à l'épargne si aucune mention expresse de la loi ne l'y autorise [2].

1. Article L. 22-10-10 du Code de commerce.

2. Article 1841 du Code civil.

Seules les sociétés anonymes [3] et, par renvoi [4], les sociétés en commandite par actions sont habilitées par le législateur à offrir leurs titres au public sur un marché réglementé. Ce n'est pas le cas des SAS [5].

Il faut aussi transmettre une demande comportant de nombreuses pièces obligatoires, tant financières que juridiques [6]. Il convient également de porter à la connaissance de l'AMF toutes les clauses qui, contenues dans des pactes d'associés, prévoient des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition d'actions et portent au moins sur 0,5% du capital [7]. Cette obligation porte une atteinte conséquente à la confidentialité des pactes d'associés. Or, ces pactes sont incontournables dans les start-ups, où ils organisent les relations entre fondateurs et investisseurs.

Subir la loi du court-termisme

La discipline de marché imposée aux sociétés cotées peut s'avérer trop contraignante pour la start-up. Celle-ci est notamment obligée de rendre des comptes trimestriellement. Ces comptes sont scrutés par l'ensemble des analystes financiers, qui se focalisent sur le rendement à court terme. La start-up est alors souvent conduite à délaissier une vision de développement à long terme pour promettre un rendement intéressant et attirer des actionnaires. Face à ce risque, certains fondateurs comme Elon Musk menacent de retirer leur entreprise de la cote pour retrouver une indépendance de gestion.

3. Article L. 225-1 alinéa 2 du Code de commerce.

4. L'article L. 226-1 du Code de commerce renvoie au régime des sociétés anonymes dans la mesure où il n'est pas incompatible avec les dispositions du Chapitre VI relatif aux SCA.

5. L'article L. 227-2 du Code de commerce interdit aux SAS d'offrir leurs titres sur un marché réglementé. Le renvoi au régime des sociétés anonymes prévu à l'article L. 227-1 ne peut donc s'appliquer.

6. Article 4 de l'instruction Euronext N6-01.

7. Article L. 233-11 alinéa 1er du Code de commerce.

On nomme « investisseur » la personne entrant dans le capital social d'une société. L'investisseur représente une aide financière majeure dans la vie de la start-up. Outre la contribution au financement de la start-up, il peut espérer réaliser une plus-value lors de sa sortie du capital, une fois que la valeur de la start-up aura augmenté.

Recherche d'investisseurs

La recherche d'investisseurs est la phase la plus importante pour l'entrepreneur à l'initiative d'une startup. C'est également, à bien des égards, la plus complexe. L'investisseur se laissera convaincre par un projet solide, un dossier de financement bien construit ; en somme, un *business plan* qui lui donne envie d'investir des fonds dans la start-up.

Le recours aux investisseurs ne se cantonne pas aux débuts de la start-up. Qui dit plus-value pour les premiers investisseurs, dit forcément entrée au capital de nouveaux investisseurs. Les start-ups sollicitent en effet des investisseurs, même après leur phase de décollage.

Typologie

Les investisseurs peuvent se diviser en différentes catégories.

Lors de la création de la start-up, la catégorie des premiers investisseurs, surnommés les *Love Money*, est identifiable. Ceux-ci appartiennent le plus souvent au cercle proche de l'entrepreneur, soit ses amis ou des membres de sa famille.

Ces dernières années, le recours au *crowdfunding* se trouve être en plein essor pour lancer la start-up.

Les investisseurs en capital-risque, ou *Venture Capital*, peuvent également être identifiés. Ils effectuent un type d'investissement assez risqué, l'entreprise ne créant pas encore de dividendes. Les banques, par peur de perdre leur mise, évitent donc d'entrer au sein du capital social durant la phase de lancement de la start-up. Les *Business Angels* permettent à l'inverse à la start-up de décoller. Ils favorisent un développement de cette dernière en mettant à disposition non seulement leur capital financier, mais également leur savoir-faire..

Les investisseurs en capital-développement peuvent également être cités. Ces derniers participent au financement de la start-up lorsqu'elle fait une entrée remarquée sur le marché et que les risques n'existent presque plus. Ce type d'investissement est bien moins risqué que le capital-risque. C'est notamment durant cette phase d'essor que se manifestent les fonds d'investissements, pourvoyeurs de fonds des start-ups les plus importantes.



J

JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE (JEI)

La création de la notion de Jeune Entreprise Innovante (JEI) dans la Loi de Finances de 2004 [1] a encouragé la recherche et le développement des start-ups par des mesures d'incitation fiscale et sociale. Ce statut a été étendu par la Loi de Finances de 2008 [2] aux jeunes entreprises universitaires (JEU). Elles constituent une catégorie particulière.

Conditions

Toutes les entreprises exerçant une activité industrielle, commerciale ou non commerciale peuvent bénéficier de ce statut, et ce, quelle que soit leur forme ou leur régime d'imposition. Elles devront respecter cinq conditions posées par l'article 44 sexies OA du Code général des impôts.

L'entreprise doit premièrement avoir été créée après le 1er janvier 2004 ou avoir moins de huit ans à la clôture du premier exercice arrêté en 2004.

Elle doit être une petite ou moyenne entreprise, c'est-à-dire employant moins de 250 personnes, et réaliser un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros au cours de son exercice.

L'entreprise doit également avoir un caractère nouveau, c'est à dire ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activités préexistantes ou d'une reprise de telles activités.

L'entreprise doit avoir réalisé des dépenses de recherche représentant au moins 15 % des charges totales engagées par l'entreprise au titre de cet exercice, à l'exclusion des charges engagées auprès d'autres jeunes entreprises innovantes réalisant des projets de recherche et de développement

Son capital doit enfin être détenu de manière continue à 50 % au moins par des personnes physiques ou par certaines personnes morales prévues dans la loi [3].

1. Loi n° 2003-1311, 30 déc. 2003, art. 13

2. Loi n° 2007-1822, 24 déc. 2007, JO 27 déc.

3. Des sociétés de capital-risque, des fonds communs de placement à risque, des fonds professionnels spécialisés, des sociétés de développement régional... etc

Avantages

Le statut de J.E.I engendre plusieurs avantages fiscaux mais également sociaux.

Exonérations fiscales

Le régime prévoit tout d'abord une exonération totale d'impôt sur les sociétés pour les résultats des trois premiers exercices bénéficiaires et l'application d'un abattement de 50 % au titre des deux exercices bénéficiaires suivants. Le cumul des exonérations d'impôt sur les sociétés est plafonné à 100.000 euros en 3 ans.

Une entreprise jouissant du statut de JEI peut aussi bénéficier d'une exonération de la cotisation économique territoriale et de la taxe foncière sur les propriétés bâties pendant sept ans.

Une entreprise peut enfin cumuler les avantages du statut de JEI avec d'autres aides, et en particulier avec le Crédit d'Impôt Recherche (CIR).

Exonérations sociales

Le statut de JEI confère également des avantages au niveau des cotisations sociales. Les rémunérations versées au cours d'un mois civil à certaines personnes visées par les textes, comme les ingénieurs ou encore les juristes chargés de la protection industrielle, sont exonérées des cotisations patronales d'assurances sociales et d'allocations familiales.

Cette exonération est applicable jusqu'à la septième année suivant celle de la création de l'entreprise. Elle est cependant plafonnée [4] puisqu'elle s'exerce dans la limite du plafond de rémunération mensuelle brute par personne de 4,5 SMIC et d'un plafond, par année civile, de cotisations éligibles par établissement à cinq fois le plafond annuel de la Sécurité sociale.

Procédure d'obtention

Les entreprises qui souhaitent bénéficier du statut de JEI peuvent, à tout moment de leur exercice social, interroger par écrit l'administration fiscale afin de savoir si elles respectent les critères fixés pour l'application du régime prévu.

4. Loi n° 2010-1657, 29 dec 2010, art 175.

Elles pourront déposer une demande préalable de statut JEI auprès de l'administration fiscale, au titre d'un ou plusieurs exercices fiscaux. Un rescrit fiscal devra être déposé auprès de la Direction des services fiscaux dont elle dépend.

L'administration fiscale a l'obligation de rendre un avis dans un délai de trois mois suivant la demande. En cas de non-respect de ce délai, l'avis de l'administration est réputé favorable. Dans cette hypothèse, l'éligibilité au régime de la JEI ne pourra être remise en cause pour les exercices mentionnés dans la demande de rescrit.

L'entreprise devra veiller au renouvellement de cette demande à chaque exercice fiscal d'application du dispositif dans le but de vérifier qu'elle respecte toujours les critères d'éligibilité quant à la nature de ses projets de R&D, le montant de ses dépenses éligibles et la forme de sa structure.



KK

KILLER ACQUISITION

Une *killer acquisition*, aussi appelée acquisition tueuse, consiste en l'acquisition d'une start-up au début de son développement par des entreprises dominantes sur un marché. La start-up est menaçante pour l'entreprise dominante en raison de son potentiel d'innovation considérable. Afin de contrer cette menace potentielle susceptible de contester leur position sur le marché, les entreprises dominantes vont procéder au rachat de la start-up dans le dessein de la tuer dans l'œuf. L'objet de l'opération susvisée est ainsi d'évincer un concurrent potentiel en mettant un terme à son projet, et non d'absorber le potentiel des start-ups dans l'écosystème de la société qui en fait l'acquisition.

Une acquisition tueuse est une opération de concentration qui ne fait pas l'objet de contrôle des autorités de concurrence. Les seuils de chiffre d'affaires ne sont en effet pas atteints par des petites entités comme les start-ups.

Précocité

Une acquisition tueuse est brutale et rapide. Le rachat s'effectue alors même que la start-up se trouve à un stade de développement précoce. Cette rapidité s'explique par le fait que plus l'opération a lieu tôt dans le développement de la start-up, moins le chiffre d'affaires sera susceptible d'être important. Les seuils de chiffre d'affaires fixés pour le contrôle des concentrations est donc rarement atteint. L'opération échappe ainsi à la vigilance des autorités de la concurrence. Un rachat précoce permet aussi de prévenir l'éclosion d'un véritable concurrent puissant.

Secteurs concernés

Les entreprises les plus touchées sont celles pour lesquelles l'innovation est centrale. Le marché du numérique et de l'industrie pharmaceutique sont des milieux propices aux acquisitions tueuses. Au-delà d'un défaut de contrôle, elles posent un problème de détection. Les données empiriques ne reflètent pas le volume réel d'acquisitions tueuses réalisées. Ces dernières font dès lors l'objet d'estimations. Des économistes [1] ont estimé qu'entre 5,3% et 7,4% des acquisitions du secteur pharmaceutique avaient le caractère d'acquisitions tueuses.

1. Cunningham, Colleen and Ederer, Florian and Ma, Song, *Killer Acquisitions*, Journal of Political Economy, Vol. 129, No. 3, pp. 649-702, Mars 2021. Disponible sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3241707>.

Caractère anticoncurrentiel

Le recours aux acquisitions tueuses pose un problème de concurrence puisque le marché est incontestable [2]. Les concurrents potentiels ne peuvent entrer sur le marché, ou du moins s'y développer, du fait de barrières à l'entrée trop importantes. Ces dernières sont liées notamment au comportement agressif des acteurs dominants en place. Sans une réelle menace d'entrée des concurrents, le marché n'est pas contestable et donc en situation de concurrence. Le marché des secteurs affectés par les *killer acquisitions* tend alors à être composé d'acteurs en position dominante usant de ce type d'acquisitions afin de renforcer davantage leur position sur le marché. La concurrence est doublement affectée, d'une part sur le plan de la concentration du marché et d'autre part sur le renforcement des positions dominantes des entreprises déjà en place. Aux côtés de la concurrence, l'innovation et les consommateurs sont aussi impactés par le recours à l'acquisition tueuse. C'est un arsenal d'innovations qui se voit être réduit à néant en privant le marché des start-ups au potentiel innovant. Le propre des *killer acquisitions* est bien de paralyser l'avancée technologique d'une start-up, et donc d'en priver *in fine* les consommateurs.

Illustration

Le rachat de la société innovante *Newport* par la société *Covidien* [3] a fait beaucoup de bruit outre-Atlantique. Le Département de la justice américain (DOJ) a en effet ouvert une enquête sur cette acquisition.

La société *Covidien* est spécialisée dans la production de respirateurs et la société *Newport* avait pour objet la recherche d'une version moins coûteuse des respirateurs. Une fois l'acquisition réalisée, les recherches de *Newport* ont tout simplement été abandonnées. Il semblerait alors que *Covidien* ait procédé à l'acquisition de *Newport* dans le seul but d'évincer cette start-up. Cette dernière ne pourra pas contester sa position sur le marché de la production de respirateurs.

Si *Covidien* avait racheté *Newport* afin d'intégrer ses recherches à son activité, l'acquisition n'aurait sûrement pas posé problème.

2. W. Baumol, J. Panzar, R Willig, *Contestable markets and the theory of industry structure*, 1982.

3. Comité de la concurrence de l'OCDE, *Start-ups, acquisitions prédatrices et seuils de contrôle des fusions*, 27 mai 2020, [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP\(2020\)5/fr/pdf.page.12..](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP(2020)5/fr/pdf/page.12..)



Le *Lean startup* (de l'anglais *lean* : maigre, dégraissé) est une méthodologie de création d'entreprise issue des recherches de l'économiste Eric Ries. L'auteur du livre *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses* a en effet profondément changé la conception actuelle de la start-up en proposant un mode de lancement innovant. Ce dernier repose sur un processus cyclique : création de prototype, test, analyse du retour du marché et affinage du produit ou du service.

La méthode du *Lean startup* incite à la création d'un produit minimum viable (PMV), testé directement sur le marché et adapté selon les retours des consommateurs [1]. Il s'agit en réalité d'une stratégie problème-solution.

L'entrepreneur enquête auprès de sa potentielle future clientèle au sujet d'un produit ou service donné. Les retours clients permettent de répondre de la manière la plus précise à la demande du marché. Mieux le marché sera étudié, plus fructueuse sera l'expérience entrepreneuriale.

Fonctionnement

La stratégie du *Lean startup* est établie en parallèle du lancement d'un produit ou d'une activité. L'entrepreneur se fonde sur les retours émis par la clientèle potentielle future afin d'obtenir la validation ou le rejet de son idée [2]. Si le consommateur est intéressé, la start-up aura plus de chances de voir son projet se concrétiser. Le *Lean startup* permet d'éviter la chute rapide de l'entreprise. Sont ainsi limités les risques d'échec, de perte de temps et d'argent.

Lean Canvas

Pour mettre en œuvre la stratégie du *Lean startup*, un *business model* doit être établi. Le marché étant fluctuant, il convient de se référer au *Lean canvas* : il s'agit d'un document qui permet de formaliser simplement la méthode du *Lean startup* à travers un *business model* déterminé plutôt spontanément selon neuf critères [3] :

- Identifier qui sont les clients (possibilité de segmentation : liste des clients et consommateurs visés).
- Identifier trois problèmes principaux que le produit peut résoudre.
- Définir les sources de revenus.
- Établir une solution adaptée aux besoins et problèmes de la clientèle.

1. Startuppedia, *La méthode Lean Startup: qu'est ce c'est ? Comment l'appliquer ?*, mars 2021

<https://startuppers.club/fr/startuppedia/methode-lean-startup-definition-appliquer/>.

2. Digital Insiders, *Qu'est ce que le Lean Startup ?* <https://digitalinsiders.feelandclic.com/decouvrir/definition-quest-lean-startup/>.

3. Nathalie Carre - CCI Entreprendre en France, *Lean Canvas : la mise en pratique du Lean Startup*, 10 janvier 2018

<https://business-builder.cci.fr/guide-creation/la-bonne-idee-de-creation-dentreprise/lean-canvas-la-mise-en-pratique-du-lean-startup>.

- Démontrer comment le produit répond efficacement aux besoins du marché, son unicité (valeur unique).
- Définir précisément la relation client (canaux de communication, distribution).
- Identifier les indicateurs de performance.
- Identifier les coûts de lancement et de fonctionnement.
- Mettre en avant l'avantage concurrentiel permettant de se distinguer des concurrents.

Ces neuf critères sont fondés avant tout sur les exigences et besoins de la clientèle. Plus la clientèle est satisfaite, plus la start-up aura une chance de survie importante.

<p>PROBLÈME</p> <p>Listez les 3 principaux problèmes de votre clientèle</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">2</p> <p>ALTERNATIVES EXISTANTES</p> <p>Listez les solutions actuelles de ces problèmes</p>	<p>SOLUTION</p> <p>Esquissez une solution possible pour chaque problème</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">4</p> <p>INDICATEURS CLÉS</p> <p>Listez les chiffres clés qui vous indiquent comment se porte votre Business</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">7</p>	<p>PROPOSITION DE VALEUR UNIQUE</p> <p>Message unique, clair et convaincant qui transforme un visiteur en un prospect intéressé</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">5</p> <p>CONCEPT DE GRANDE VALEUR</p> <p>Listez votre analogie X pour Y (par ex. YouTube = Flickr pour les vidéos)</p>	<p>AVANTAGE PRIVILÉGIÉ</p> <p>Quelque chose qui ne peut pas être facilement copié ou acheté</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">9</p> <p>CANAUX</p> <p>Listez vos voies d'accès vers les consommateurs</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">6</p>	<p>SEGMENTS DE CLIENTÈLE</p> <p>Listez vos clients et consommateurs cible</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">1</p> <p>PREMIERS UTILISATEURS</p> <p>Listez les caractéristiques de vos consommateurs idéaux</p>
<p>STRUCTURE DES COÛTS</p> <p>Listez vos coûts fixes et variables</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">8</p>		<p>SOURCES DE REVENUS</p> <p>Listez vos sources de revenus</p> <p style="text-align: center; font-size: 2em; color: #00AEEF;">3</p>		

Une legaltech, contraction des mots *legal* et *technology*, désigne toute entreprise utilisant les nouvelles technologies pour révolutionner le monde des services juridiques [1]. Cette transformation prend trois principales formes : automatisation des contrats, amélioration de la gestion des contentieux et anticipation des coûts de procédure [2] [3]. Le marché français est conséquent : 100 000 professionnels du droit, 200 000 emplois et un marché estimé à 32 milliards d'euros [4].

Potentialités

L'écosystème français des legaltechs est relativement jeune. Des initiatives se développent et des rendez-vous du secteur deviennent incontournables tels que le Village de la Legaltech [5]. Le potentiel de croissance et la nécessité de moderniser les professions juridiques justifient un intérêt croissant chez les professionnels du droit [6]. Les start-ups se développent aussi grâce aux incubateurs créés par des universités (Codex avec Stanford), des cabinets d'avocats internationaux (NextLe Labs avec Dantons) mais également avec l'aide des barreaux dans toute la France [7]. Le barreau de Lyon possède en ce sens son propre incubateur. Ces services sont destinés aux très petites entreprises, aux entreprises de taille moyenne, aux particuliers et de plus en plus aux grandes entreprises.

Le développement des legaltechs répond à une problématique majeure : l'accès au droit. Sept français sur dix considèrent que l'accès au droit est de plus en plus difficile [8]. Les legaltechs sont ainsi synonymes de gain de temps et d'argent. Les créateurs d'entreprises peuvent obtenir des statuts rédigés à un coût moindre sans prendre le risque d'utiliser des modèles trouvés sur internet, souvent inadaptés et mal rédigés. La question de la concurrence entre legaltechs et avocats se pose alors. Pour les avocats, la recherche de jurisprudence et un début de systématisation des solutions accélèrent le traitement des dossiers.

Rôle des barreaux

Les avocats font partie des premiers concernés par ces mutations. Le Réseau national des incubateurs des barreaux a été créé en octobre 2017. Il a été constitué sous la forme d'une association de la loi 1901 en novembre 2018.

1. BPI France, #Dans notre jargon : LegalTech, 13 août 2018, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/DansNotreJargon-Legaltech-41812>.

2. La prévisibilité des dommages-intérêts permet ainsi de provisionner.

3. BPI France, ECHO 4 - Legaltech : le monde du droit se transforme, 2017, <https://www.dailymotion.com/video/x648chf>.

4. Cabinet Simons Associés, Le financement de la legaltech en 2019, La lettre du Numérique, pages 11 à 15, Novembre-décembre 2019. L'évaluation du marché français citée est celle du Cercle Montesquieu. A titre de comparaison, le marché américain s'élève à 160 milliards de dollars (estimation de Statista).

5. *Ibid.*

6. N. Hantz, *Tour du monde de la legaltech, première escale : les Etats-Unis*, 8 juin 2020, <https://www.village-justice.com/articles/tour-monde-Legaltech-episode-les-etats-unis,28998.html>

7. L'incubateur du barreau de Paris a été lancé en 2012 par Maîtres Lise Damelet, Adrien Perrot, Frédéric Pelouze et Alexandra Uhel.

8. Conseil National des Barreaux, 2019

Il compte aujourd'hui douze barreaux partenaires [9]. L'objectif est de faire émerger une réflexion commune sur l'enjeu de la transformation numérique de la profession d'avocat et de devenir un acteur incontournable des décideurs publics ou privés [10].

Une campagne de *crowdfunding* à destination des avocats a même été lancée en 2019 afin de financer des projets numériques innovants [11].

Regard comparé

Les start-ups font l'objet d'une concurrence internationale accrue ; les legaltechs n'y font pas exception. Dans ce cadre, les Etats-Unis se concentrent sur les litiges. La France, quant à elle, investit dans la gestion de contrats et le conseil juridique automatisé.

Les innovations américaines vont chercher à gagner du temps et à réduire les coûts, notamment pour la recherche de documents. Ce sont deux marchés à la maturité inégale. Le marché français a émergé en 2013 avec une explosion en 2015 tandis que les Etats-Unis ont dix, voire quinze ans d'avance [12].

Financement

Les *business angels* et les fonds d'investissements, qui représentent 41,2% des investisseurs [13], mais également les *ventures capitalists* sont les principales sources d'investissement de ce marché. Participent également au financement des legaltechs les notaires, experts-comptables, fondateurs, institutions, salariés fondateurs et la *Love Money*.

Au premier semestre 2019, la French Tech a récolté 2,8 milliards d'euros [14]. La plupart des sociétés sont en *early stage*, ce qui justifie cette faible proportion. Des start-ups ont réalisé des levées de fonds : entre quinze et vingt millions pour LegalStart ; six millions pour LegalPlace ; cinq millions pour Predictice ; quatre millions pour Hyperlex... [15]

9. Le réseau national des incubateurs de barreaux (RNIB) compte 12 barreaux partenaires: Aix-en-Provence, Bordeaux, Grasse, Grenoble, Hauts-de-Seine, Lyon, Marseille, Montpellier, Nîmes, Paris, Rennes et Strasbourg.

10. Le réseau national des incubateurs de barreaux. <http://rnib.fr/#reseau>

11. Naissance officielle du Réseau national des incubateurs de barreaux. <http://www.avocatparis.org/naissance-officielle-du-reseau-national-des-incubateurs-de-barreaux>

12. Cabinet Simons Associés, Le financement de la legaltech en 2019, Novembre-décembre 2019, La lettre du Numérique, pages 11 à 15.

13. Performance économique et sociale des start-up numériques en France, EY, 2019.

14. La French Tech, 2,8 milliards d'euros, trois licornes, semestre exceptionnel pour la French Tech.

<https://lafrenchtech.com/fr/2019/09/06/28-milliards-deuros-3-licornes-premier-semestre-exceptionnel-pour-la-french-tech/>

15. D. Loye et D. Iweins, Legaltech, la difficile structuration du marché français, Les Echos Entrepreneurs, 17 décembre 2019.

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/actu/0602263944353-legaltech-la-difficile-structuration-du-marche-francais-333799.php> .



Témoignage - Alexandre CHERONNET - Co-fondateur - Predictice

Quel impact les Legaltech peuvent avoir sur les professions juridiques ?

Je crois que chez Predictice nous aimons l'idée qu'une start-up française, respectueuse de la déontologie des professionnels du droit, devienne un acteur fort de la legaltech. Il ne fait aucun doute que les avocats ont pris le virage du numérique et cherchent à s'équiper des meilleures solutions, parmi lesquelles Predictice. Je ne parlerai pas de révolution car les fondamentaux de la profession vont rester les mêmes : la défense, le conseil, l'expertise, la déontologie, etc

LETTRE D'INTENTION (TERM SHEET)

La lettre d'intention, ou *term sheet*, encadre les négociations des parties lors d'une reprise ou d'une cession de société. La désignation d'un document par *term sheet* relève de la pratique financière dans le cadre des émissions de titres. Un *term sheet* désigne alors un document de quelques pages qui indique, par rubriques sommaires, les principales conditions d'une transaction sur lesquelles les parties se sont entendues. Elle peut également être utilisée dans le contexte des contrats sur la recherche et l'innovation, terreau des start-ups.

La lettre d'intention est un document préliminaire général servant de fil conducteur pour les documents ultérieurs. Les parties ont ainsi un support afin de rédiger les documents juridiques plus détaillés. Ce n'est que lorsque que les parties obtiennent un accord sur les détails de la lettre d'intention qu'il est possible de parler d'accord contraignant ou de contrat.

Valeur juridique

La qualification d'un *term sheet* en contrat n'est pas systématique: il peut ne rester qu'un simple document précontractuel. La forme contractuelle de la lettre d'intention dépend de sa rédaction et du comportement des parties. La définition du document est également importante puisqu'elle induit des règles différentes : s'il s'agit d'un simple document précontractuel, elle sera sous l'égide des règles relatives aux négociations précontractuelles ; *a contrario*, s'il s'agit d'un contrat, elle sera soumise aux règles des avant-contrats.

Pour être qualifié de contrat, un *term sheet* doit refléter l'accord de volonté des parties d'être engagées [1]. Une simple manifestation d'intérêt ne saurait constituer la manifestation de la volonté des parties d'être liées [2]. De manière identique, les parties peuvent explicitement stipuler leur volonté de considérer le document précontractuel comme non engageant par l'apposition d'une formule le précisant, telle que : « le présent document n'a aucune valeur contractuelle », « document non contractuel », « document pour négociation uniquement sans valeur contractuelle » [3].

La validité de la lettre d'intention repose sur de multiples informations telles que l'objet des négociations, la définition des personnes morales présentes lors de la négociation et concernées par l'accord, le prix, les conditions de paiement ou leur détermination, la durée des négociations, une clause d'exclusivité, le calendrier des négociations, la confidentialité, les conditions de poursuite d'activité, la loi applicable et le tribunal compétent en cas de litige.

1. Article 1101 du Code civil

2. Paris, 26 sept. 1995, RTD civ. 1996. 143.

3. L. Gareil-Sutter, J.-Cl. Contr. Distr., *fasc. 20, Période Précontractuelle*, no 34 - Paris, 13 juill. 2017, RG no 17/05113, JurisData 016532.

Enjeux

La lettre d'intention, permettant aux parties de se mettre d'accord sur les points principaux de l'opération, représente un gain de temps dans le processus de levée de fonds puisqu'elle permet d'aboutir plus rapidement à un protocole d'accord. La start-up, par l'innovation qu'elle représente, peut attirer d'importants acheteurs. Elle permet alors aux associés de ne pas être lésés dans une opération financière de grande envergure.

La lettre d'intention est également utile en cas de conflit sur l'exécution du contrat qui en découle. Le juge s'appuie sur ce document afin de déterminer la volonté des parties et les points essentiels pour les parties dans le contrat final [4].

La lettre d'intention protège le cédant (les associés) de la start-up par différents outils telle qu'une clause d'exclusivité dans les négociations et de confidentialité. La clause de confidentialité permet ainsi de protéger les données cruciales telles que les procédés de fabrication, d'innovation sur laquelle repose la start-up, ou encore les données financières. Cette clause de confidentialité lui permet de délivrer ce type d'informations plus facilement et permet au reprenant de prendre ses décisions en connaissant la santé financière de l'entreprise.

Rédaction

Le « GALION PROJECT »[5] a créé un *term sheet* s'adressant aux investisseurs de la série A soit pour des opérations d'un montant variant entre deux et trois millions d'euros. L'idée est de proposer un *term sheet* idéal pour aider les start-ups qui lèvent des fonds pour la première fois face à des investisseurs expérimentés. « Quand cela m'est arrivé, il y a quelques années, je ne savais pas comment m'y prendre », témoigne Jean-Baptiste Rudelle pour les Echos, « et tous les entrepreneurs m'ont dit la même chose. On se sent souvent très seul dans ces circonstances, alors que les investisseurs, eux, ont l'habitude de gérer ces situations. » Comme le mentionnent les rédacteurs du projet Gallion, trop d'outils juridiques tels que des clauses peuvent *in fine* bloquer le processus et devenir contre productives. Le *term sheet* doit donc être un document équilibré pour les investisseurs et pour les entrepreneurs.

Au regard des différentes conditions de validité, il est conseillé de solliciter un juriste pour rédiger la lettre d'intention.

4. Com. 16 avr. 2013, no 09-14.999

5. Galion Project : <https://thegalionproject.com>

6. N. Rauline, Les pères de la French Tech créent un contrat type pour les levées de fonds, Les Echos, 17 février 2016, <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/startup/021698407674-les-peres-de-la-french-tech-creent-un-contrat-type-pour-les-levees-de-fonds-207448.php>

7. *Ibid.*

« La levée de fonds est une opération qui consiste à rechercher des investisseurs ou des institutions susceptibles d'investir dans le capital d'une société avec des conditions de sorties prédéfinies » [1]. Elle permet tout particulièrement de faire face aux besoins de financement de certains types d'entreprises.

Entreprises concernées

La levée de fonds est adaptée aux entreprises innovantes et aux start-ups qui ont un fort potentiel de développement. Les start-ups sont à ce titre des entreprises riches en projets mais pauvres en termes de moyens financiers. Les établissements bancaires sont en effet réticents à leur octroyer des prêts. L'autofinancement demeure insuffisant lorsqu'elles dépensent de l'argent plus rapidement qu'elles n'en gagnent. La levée d'option se prête ainsi parfaitement au financement des start-ups. Il convient toutefois d'être vigilant sur le moment où la levée de fonds doit se réaliser.

Moment favorable

La levée de fond peut avoir lieu au moment de l'amorçage du projet ou au stade du développement de l'activité.

La création de la start-up engendre une première levée de fonds : c'est le capital amorçage. Le financement débute en règle générale par des apports de fonds propres d'un faible montant à l'initiative des proches de l'apporteur du projet (*love money*) et des *business angels*.

Plusieurs levées de fonds résultent par la suite du développement de la start-up. Cela renvoie au capital investissement. Ces opérations se concrétisent par des augmentations de capital successives par tour de financement (*venture financing*). Les montants de levée de fonds sont alors plus importants et des professionnels de l'investissement vont intervenir, tels que les fonds d'investissements ou encore les investisseurs institutionnels si l'entreprise est cotée en bourse. Le financement participatif (*crowdfunding*), les levées de fonds numériques (*ICO*) favorisées par la révolution blockchain ou encore les IPO (*Initial Public Offering*) sont à ce titre des opérations de levées de fonds privilégiées par les start-ups.

1. BPI France, Levée de fonds, <https://bpifrance-creation.fr/levee-fonds>.

Intérêt

La levée de fonds présente des avantages considérables pour la start-up. Elle permet tout d'abord d'augmenter le capital de la société et donc d'accroître son activité. Le renforcement de la trésorerie permet ensuite de favoriser l'octroi de prêts bancaires. Les investisseurs n'exigent ni garantie personnelle de la part de la start-up, ni remboursement du capital, ni paiement d'intérêts. Ils se rémunèrent sur la plus-value obtenue par la revente ultérieure de leurs titres. Cette opération permet enfin de booster la capacité de financement de l'entreprise. Elles ont une meilleure crédibilité en faisant rentrer dans la société des investisseurs réputés qui, par la même occasion, apportent une véritable expertise et leur réseau. À titre d'exemple, Qonto, néobanque française pour PME, a opéré une levée de fonds en 2020 à hauteur de 104 millions d'euros. Le tour de table a ainsi été complété par de nouveaux investisseurs prestigieux tels que le géant chinois Tech Tencent et le fonds DST Global déjà présent au capital de Facebook, d'AirBNB ou encore de Spotify.

Il ne faut pas s'y méprendre, la levée de fonds a toutefois quelques inconvénients. Elle est chronophage au regard des différentes étapes à franchir. Le risque de perte de contrôle de l'entreprise est ensuite un inconvénient du fait de la dilution du capital. Les investisseurs deviennent, en effet, des actionnaires et prennent part à la gestion de la société, au plus grand désarroi du porteur de projet, notamment en cas de divergences de visions entre les investisseurs et celui-ci. Les investisseurs pourront avoir une vision à court terme alors que le fondateur aura une vision à long terme de l'entreprise, ce qui risque de bouleverser la stratégie entrepreneuriale et de geler la prise de décision.

Clefs du succès

Il sera en premier lieu nécessaire pour la start-up de choisir le bon *timing* pour entreprendre l'opération de levée de fonds. Elle devra notamment le faire quand elle présente des signes de traction ou qu'elle a au moins neuf mois de trésorerie, car cette opération se déroule en pratique sur une période de six mois à un an. À l'inverse, en cas de situation d'urgence ou lorsque la start-up présente des difficultés, la levée de fonds n'aura que très peu de chances de prospérer. Il sera nécessaire en second lieu de préparer le pack investisseur, à savoir : le *business plan*, l'*executive summary*, le *pitch desk*, un modèle financier du projet et éventuellement la démonstration du produit. Il conviendra également d'identifier les fonds en adéquation avec le projet. Il faudra déterminer, par la même occasion, la méthode d'approche des fonds adoptée par la start-up. Cette méthode d'approche permettra de décrocher des rendez-vous avec des investisseurs pour leur délivrer le fameux *pitch*. La clé du succès réside dans la confiance des investisseurs dans le projet. C'est pourquoi une préparation préalable est nécessaire pour présenter les projets et séduire les investisseurs. La dernière étape consistera enfin à mettre en œuvre les éléments juridiques et la *due diligence*.



Témoignages - Alexandre Cheronnet - Co-fondateur - Predictice

De notre côté, nous avons longtemps tenu à autofinancer notre projet grâce à la confiance de nos premiers clients et à l'aide de structures publiques (accompagnement d'incubateurs comme celui de Télécom ParisTech, subventions de Bpifrance, etc.).

Une fois que nous nous sommes sentis prêts à distribuer le service au plus grand nombre, nous avons recherché des investisseurs qui correspondent à nos valeurs, parmi lesquels des professionnels du droit. Nous avons levé des fonds fin 2019 grâce notamment au développement d'un partenariat avec l'Incubateur du barreau de Paris.

LICENCE DE BREVET

Si le titulaire d'un brevet d'invention peut exploiter personnellement sa technologie, il dispose également du droit de faire exploiter tout ou partie de l'invention par un tiers [1]. Le transfert du droit d'exploitation est encadré par le contrat de concession de licence de brevet.

La licence de brevet est juridiquement un contrat de louage dont l'objet est une invention [2]. Le titulaire concède le droit d'exploiter son invention pour une durée déterminée et moyennant une rémunération. La concession peut être accordée sur l'ensemble du territoire ou une partie seulement, de manière exclusive ou à plusieurs licenciés.

Cet accord permet un partage des fonds et des compétences. L'inventeur ne dispose en effet pas toujours des moyens humains et matériels nécessaires à l'exploitation industrielle de la technologie. La recherche et le développement d'une invention peuvent également se révéler être une étape longue et coûteuse. La licence de brevet est donc une opportunité, en particulier pour les start-ups, de pouvoir se concentrer sur la recherche ou sur la commercialisation du produit ou du service.

Formalisme

Les droits de licence sont encadrés par des règles formelles strictes. Le législateur exige en effet que tout acte de transmission soit constaté par écrit, à peine de nullité [3]. L'accord doit également faire l'objet d'une publicité obligatoire auprès de l'INPI [4] afin de le rendre opposable aux tiers.

Exécution

La licence de brevet génère de nombreuses obligations à l'égard des deux parties au contrat. Elle intervient à l'issue d'une période de négociation au cours de laquelle les parties doivent préserver la confidentialité de leurs échanges. Le non-respect de l'engagement de confidentialité engage la responsabilité de la société à l'origine de la divulgation [5].

1. Article L. 613-8 du Code de la propriété intellectuelle.

2. Article 1713 du Code civil.

3. Article L. 613-8, alinéa 5 du Code de la propriété intellectuelle.

4. Institut national de la propriété industrielle.

5. Com., 2 nov. 2011, n°10-30.907.

Concernant le licencié, ce dernier s'engage à exploiter personnellement le brevet, les sous-licences étant interdites en l'absence de stipulation contraire. Il est soumis au respect des limites prévues dans le contrat, puisque tout dépassement du cadre contractuel peut donner lieu à une action en contrefaçon, mais également fréquemment à un cahier des charges prévoyant les normes qualitatives et quantitatives de l'exploitation. Le licencié doit *in fine* verser une redevance en contrepartie des droits qui lui sont accordés.

Le titulaire du brevet se doit, quant à lui, d'accompagner au mieux le licencié dans la production et dans la commercialisation du produit. La licence ne pouvant porter que sur le brevet en lui-même, ce droit est souvent insuffisant à la bonne exploitation de l'objet de l'accord. Des contrats de communication du savoir-faire ou encore de mise à disposition du personnel seront ainsi nécessaires en complément du brevet. En cas de copropriété du brevet, le copropriétaire doit obtenir l'accord du second pour concéder la licence. Celui qui exploite un brevet en vertu d'une licence exclusive, sans l'accord de l'un des copropriétaires, est alors contrefacteur à l'égard de ce dernier [6].

Licence d'office et licence obligatoire

Si la concession d'une licence est en principe le fruit d'une mise en commun volontaire de ressources, sa conclusion peut également être imposée au titulaire du brevet. Le législateur a prévu deux hypothèses de licence contrainte dont la plus commune est celle de la licence d'office. Ces dernières sont imposées pour des motifs d'intérêt général, c'est-à-dire le plus souvent pour protéger la défense nationale ou la santé publique. Elles peuvent également venir sanctionner l'exploitation d'un brevet exercée de manière anticoncurrentielle. Une entreprise peut aussi être contrainte d'accorder une licence [7] après décision du tribunal judiciaire qui en fixera les modalités, si ce dernier considère que le titulaire n'en a pas fait une exploitation suffisante au bout de trois ans. On parle alors de licence obligatoire. La supériorité d'une autre technique brevetée par cette société n'est, à ce titre, pas une excuse légitime à l'absence d'exploitation [8].

6. Com., 15 mars 2011, n°09-71.934.

7. Article L. 613-11 du Code de la propriété intellectuelle.

8. Com., 11 janv. 2000, n°97-20.822.

La notion de « licorne » (*unicorn* en anglais) a été créée par l'économiste américaine Aileen Lee en 2013. La référence à la créature fantastique fait écho à la rareté et au miracle généré par l'apparition de start-ups particulières, dont la vitesse de développement et le potentiel de croissance forcent l'admiration.

L'appellation de licorne suppose le respect de trois conditions spécifiques. Ces start-ups doivent être spécialisées dans les nouvelles technologies, exister depuis moins de dix ans et être valorisées à plus d'un milliard de dollars avant même d'être cotées en bourse. A l'origine employé pour les seules entreprises américaines, le terme est aujourd'hui plus généralement utilisé pour toute entreprise dont la valorisation dépasse le milliard de dollars et dont la vitesse de croissance est importante.

Un enjeu stratégique [1]

Depuis 2013, le nombre de licornes dans le monde n'a fait que croître. Sur les quatre cent quatre-vingts licornes recensées en 2020, plus de la moitié sont américaines (deux cent vingt-huit), suivies de loin par la Chine (cent vingt-deux). Premier pourvoyeur européen, le Royaume Uni (vingt-cinq) se place largement devant la France [2]. Le déploiement des licornes se justifie par la valorisation massive et rapide des start-ups ces dernières années. Ce phénomène s'explique en premier lieu par une augmentation fulgurante du capital provenant d'investisseurs en capital-risque, de fonds spéculatifs et de fonds communs. Les entreprises tendent, en second lieu, à se gonfler davantage en capital avant leur introduction en bourse, avec une période latente moyenne de onze ans en 2020, contre quatre en 1999 [3].

Avec aujourd'hui cinq start-ups officiellement qualifiées de licornes [4], la France fait du développement des « jeunes pousses » un objectif central de sa politique économique. Pour atteindre le seuil des vingt-cinq licornes en 2025 fixé par le Président Emmanuel Macron, un plan d'investissement massif dans les fonds français spécialisés dans la technologie a été mis en place. Le rapport au Ministre de l'Économie et des Finances de juillet 2019 [5] a ainsi analysé le retard français par le prisme de deux défaillances : une insuffisance d'offres de titres en *late stage*, doublée d'une très faible demande qualifiée de titres de sociétés technologiques cotées.

1. Boston Consulting Group et La Boussole, « Devenir une licorne ? Quel bon accompagnement à chaque étape pour les entrepreneurs » (avril 2018).
2. CBInsights, The Complet List of Unicorn Companies, juin 2020.
3. *Mais au fait, c'est quoi une « licorne » de la Tech ?* Les Echos, 2020.

Nécessité d'un financement *late stage*

Contrairement à ce que son sens premier laisse entendre, atteindre le statut de licorne ne relève pas du miracle. Une introduction précipitée sur les marchés réglementés explique que peu d'entreprises françaises entrent dans le classement. Ces firmes n'auront pas trouvé un financement privé de type *late stage*, c'est-à-dire par le biais des recapitalisations s'échelonnant sur le marché international entre cinquante et plusieurs centaines de millions d'euros. Ce financement est essentiellement assuré par des fonds de capital-innovation, faisant l'objet ces dernières années d'un soutien amplifié avec le lancement de programmes d'investissement d'avenir et la création de Bpifrance.

Nécessité d'un accompagnement

La France dispose pourtant des ressources nécessaires pour faire prospérer ses jeunes entreprises. Forte de ses talents dans les technologies et de multiples ressources d'accompagnement, le succès de la licorne emblématique BlaBlaCar ne devrait pas rester un cas isolé. Fondée en 2004 par Frédéric Mazella, l'entreprise connaît une croissance exponentielle à partir de 2012. Elle réalise cette année-là une première levée de fonds massive à dix millions de dollars, passant à cent millions en 2014 puis à deux cent millions l'année suivante. Comme c'est le cas pour de nombreuses start-ups, ses débuts ont toutefois été laborieux. Selon son fondateur, la réussite de BlaBlaCar est notamment due aux structures d'accompagnement qui ont suivi et soutenu le projet jusqu'à son aboutissement [6]. Trouver le bon accompagnement en terme de *business* développement, de financement ou encore de choix d'infrastructures à chacune des phases clés de développement de la start-up : telle est donc l'une des conditions principales pour se développer rapidement et espérer rejoindre le troupeau des licornes.

4. Deezer, BlaBlacar, Meero, Doctolib et OVH.

5. Rapport du Ministère de l'Économie et des Finances, La Quatrième révolution industrielle, 2019.

6. Boston Consulting Group et La Boussole, « Devenir une licorne ? Quel bon accompagnement à chaque étape pour les entrepreneurs » (avril 2018).

Le love money correspond aux fonds apportés par la famille et les proches du fondateur de la start-up. Cette notion n'exprime donc pas l'idée d'un amour pour l'argent, mais au contraire l'idée d'argent apporté par amour. Ces investisseurs sont qualifiés de *friends and family* et interviennent le plus souvent en amont des *business angels*.

L'apport de love money doit bien être distingué des simples aides apportées par les proches du fondateur. Le don de sommes d'argent ou le prêt d'argent entre particuliers [1] ne sont pas assimilés à du love money car ils n'ont pas vocation à intégrer le capital social de la société.

Cet apport constitue la première levée de fonds et se veut être une alternative au financement traditionnel. Il intervient donc au moment de la constitution du capital social de départ. Cette étape est appelée *pre-seed* [2], signifiant « pré-amorçage ».

Effets de l'apport

Le love money vise à impliquer ses proches dans un projet entrepreneurial grâce aux apports qu'ils réaliseront au sein du capital de la société. Cet apport aura pour principale conséquence l'octroi de la qualité d'associé au sein de l'entreprise. Classiquement, ils obtiendront donc des droits dans la start-up et ne pourront récupérer leurs apports qu'après cession de leurs titres [3].

La limite entre la qualification des *friends and family* et des fondateurs est très importante. Elle permet aux investisseurs de savoir à qui s'adresser et avec qui négocier lors du premier tour de financement. L'apport de love money visant principalement à aider financièrement la création de la société, les apporteurs ne pourront pas être considérés comme étant des co-fondateurs. Seules les personnes ayant eu un rôle significatif dans la création de la société pourront être considérées comme fondatrices.

Avantages

Le love money peut présenter plusieurs avantages. Outre les aspects de proximité et de confiance dans les relations sociales, l'intérêt est également financier.

1. BPI France, Coup de pouce des proches et love money, deux possibilités pour financer un projet, septembre 2020, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/financement-fonds-propres/coup-pouce-proches-love-money-deux-possibilites>

2. BPI France, Pre-seed, <https://bpifrance-creation.fr/pre-seed>

3. BPI France, Coup de pouce des proches et love money, deux possibilités pour financer un projet, septembre 2020, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/financement-fonds-propres/coup-pouce-proches-love-money-deux-possibilites>

Du point de vue des *friends and family*, ceux-ci pourront bénéficier de divers avantages, notamment fiscaux. Les apports étant réalisés dans une démarche affective et dans le cadre d'une start-up, les proches du fondateur ne s'attendent pas à ce que leur montant constitue un placement rentable.

Du point de vue de la start-up, le love money représente l'opportunité de constituer rapidement et facilement des fonds.

Inconvénients

Le love money impliquant un apport au sein du capital d'une start-up, les *friends and family* seront soumis aux risques inhérents à la qualité d'associé et notamment aux pertes susceptibles d'apparaître en cas d'échec du projet entrepreneurial.

Ils ne sont pas destinés à rester au sein de la start-up car ils devront laisser place aux professionnels, leurs apports étant souvent insuffisants pour financer l'intégralité du projet. Les investisseurs souhaitent ainsi généralement un départ des proches du fondateur, qui deviendraient une source potentielle de conflits. Les modalités de sortie de ces proches doivent donc être établies dès leur entrée au capital pour ne pas freiner les investissements. Il est ainsi d'usage de les prévoir au sein d'un pacte d'actionnaires avec un mécanisme de promesse de vente.



L'œil de l'expert - Alek Klioua - Avocat Associé - cabinet Viajuris

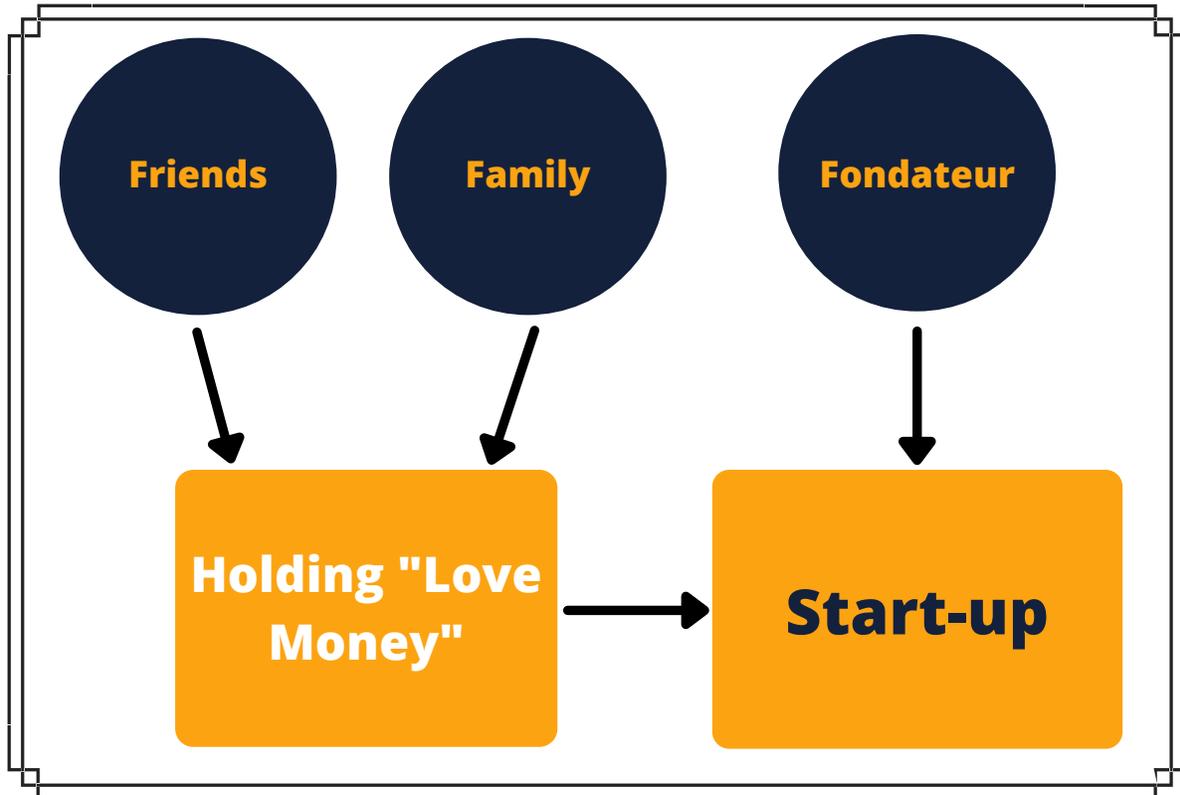
Recourir au Love money nécessite de s'interroger sur comment organiser cet investissement. Deux options sont conseillées : investir dans le cadre d'une structure ad-hoc et ainsi créer une holding ou associer les friends and family au capital par l'intermédiaire d'une PEA (Plan Epargne en Action).

Détenir ses actions par le biais d'une holding

Grâce à ce montage, et dans le cas de figure le plus favorable, il sera possible de bénéficier d'avantages fiscaux pour les investisseurs tout en simplifiant l'actionnariat. Surtout, la start-up n'a qu'un seul interlocuteur : la holding regroupant les friends and family.

Détenir ses actions via un Plan Epargne en Actions

Aussi bien, les PEA classiques que les PEA PME-ETI permettent d'investir en actions tout en bénéficiant d'une exonération d'impôt sur les dividendes et les plus-values, sous réserve du respect de certaines conditions (plafonnement des versements et du taux de détention du capital).





M

MANAGEMENT PACKAGE

Le *management package* est un terme générique désignant l'ensemble des mécanismes d'intéressement au capital destinés aux dirigeants, cadres et autres *hommes clés* de l'entreprise. Lorsque ces personnes sont déjà associées, le support privilégié est le pacte d'actionnaires. Dans les autres hypothèses, l'*instrumentum* est généralement un contrat autonome et indépendant de tout mandat ou contrat de travail.

Le *management package* regroupe généralement des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), des bons de souscription d'actions (BSA), des actions gratuites, des obligations convertibles, des *stock-options* et le *sweet-equity*.

Intérêt pour la start-up

Le *management package* est un outil nécessaire à la start-up. En attribuant divers avantages aux fondateurs ou aux salariés clés, la société réalise deux objectifs.

D'une part, la jeune pousse sécurise et sanctuarise ses hommes clés. Ces derniers possèdent souvent une certaine vision ou une expertise essentielle à l'activité de l'entreprise. D'autres sociétés concurrentes pourraient tenter de débaucher les hommes clés afin de tirer profit de leurs compétences. Si des clauses de non-concurrence, d'exclusivité ou d'inaliénabilité sont envisageables, une méthode plus douce consiste à mettre en place un *management package*. L'homme clé voit son travail et sa fidélité récompensés en cas de réussite de la start-up par la souscription de parts qu'il pourra par la suite revendre, lui permettant ainsi de réaliser une plus-value. Le personnel est alors moins enclin à quitter la start-up, quand bien même un concurrent lui proposerait une meilleure rémunération.

D'autre part, en intéressant les salariés ou le dirigeant au capital, ces derniers seront plus disposés à travailler. Les résultats et l'essor de la start-up dépendent en grande partie de leur motivation et de l'effort qu'ils mettront dans leurs activités respectives. Un personnel motivé permettra un développement plus rapide et qualitatif de la jeune pousse.

Il est donc le plus souvent dans l'intérêt des investisseurs, du fondateur, des salariés et de la société d'utiliser un *management package*.

Fiscalité du *management package*

Les différents mécanismes du *management package* permettent au personnel concerné, en cas de succès de la start-up, de réaliser des gains. Deux impositions sont possibles et la jurisprudence n'apporte pas de réponse définie. Les gains peuvent ainsi être caractérisés de complément de salaires et être imposés au barème progressif de l'impôt sur le revenu dans la catégorie « traitements et salaires ». Ils peuvent aussi être qualifiés de plus-values et sont alors soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30%. Ce dernier est un régime généralement plus attractif. Pour trancher, le Conseil d'Etat recherche « si [le *management package*] rémunère une activité professionnelle ou s'il constitue la contrepartie du comportement d'investisseur du contribuable » [1].

Lorsque le *management package* est attribué au fondateur, la requalification en traitements et salaires est d'autant plus rare qu'il possède généralement un comportement d'investisseur. En tant que dirigeant-associé, le *management package* n'a pas véritablement pour objet de rémunérer une activité professionnelle. Il faut, en outre, noter que la requalification se fait de plus en plus rare. Une tendance jurisprudentielle se confirme. Les cours administratives d'appel ont tendance à affirmer que « le *management package* dont certains salariés étaient bénéficiaires ne constituait pas un avantage préférentiel dépourvu de tout risque devant être analysé comme un complément de rémunération mais bien un investissement financier » [2].

Source de motivation, régime fiscal généralement avantageux, sanctuarisation des hommes clés, le *management package* est aujourd'hui un outil commun de la vie des start-ups.

NOTE de MAJ : Depuis les arrêts du 13 juillet 2021, sauf régime légal contraire, dès lors que le *management package* a été attribué au "manager" en contrepartie de ses fonctions de salarié ou de dirigeant, le régime applicable est celui des traitements et salaires. En outre, l'attribution seule d'un bon de souscription d'action constitue à elle seule un avantage en nature imposable au titre des traitements et salaires, l'année de l'attribution.

Cette imposition à l'attribution (alors que le contribuable n'en tire aucune liquidité) et à la cession, le tout généralement assujéti au régime des traitements et salaires, est un véritable retentissement dans le monde de la start-up. Les *management packages* sont aujourd'hui devenus très peu attractifs, à l'exception des attributions gratuites d'actions (AGA) et BSPCE qui possèdent leur propre régime légal.

1. CE, 12 févr. 2020, n° 421444.

2. M. Fournier de Saint-Jean et E. Kaepelin, Management packages : panorama des nouveautés et des enjeux survenus en 2020 : Droit des sociétés n°1, janvier 2021, étude 1, p3.

3. CE, 13 juillet 2021, n° 428506, 435452 et 437498.

Selon le Code de la propriété intellectuelle, la marque distingue les produits ou services d'une personne physique ou morale de ceux d'une autre [1]. La marque représente aujourd'hui un élément essentiel de la stratégie industrielle et commerciale des entreprises, permettant d'assurer au public une certaine qualité [2]. Le choix de cette dernière constitue donc une étape importante dans la vie de la start-up.

La marque peut être verbale ou prendre la forme d'un chiffre, d'un nombre, d'une lettre, d'un assemblage de lettres, etc. La start-up « LYDIA » porte à titre d'illustration une marque verbale.

La marque peut également être sonore. Elle est reconnaissable par des phrases musicales tel que le générique de la SNCF.

La marque peut également être figurative, représentant une couleur ou un logo comme le M de « McDonald's » par exemple.

Ces différentes réalités renvoient à la notion d'identité de l'entreprise. Le choix est donc vaste pour l'entrepreneur.

Enregistrement

La propriété de la marque s'acquiert par l'enregistrement [3]. Il s'agit d'une formalité administrative devant être faite par l'entrepreneur auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI). L'INPI donne ensuite son accord lorsque les conditions de reconnaissance de la marque sont respectées.

Selon le Code de la Propriété intellectuelle, l'enregistrement produit ses effets à compter de la date de dépôt de la demande et le monopole conféré au titulaire de la marque est d'une durée de 10 ans indéfiniment renouvelable [4].

Il n'existe aucune obligation de dépôt de marque ; cependant, la protection accordée à son titulaire sera moindre. Seule l'action en concurrence déloyale est en effet possible, à l'inverse du titulaire d'une marque déposée qui bénéficie de l'action en contrefaçon.

1. Article L. 711 -1 du CPI.

2. INPI, *Une protection efficace de vos produits et service* <https://www.inpi.fr/fr/comprendre-la-propriete-intellectuelle/la-marque>.

3. Article L. 712-1 du CPI.

4. Article L. 712-1 du CPI.

Conditions de validité

La liberté de reconnaissance de la marque est de principe, toutefois cette dernière est encadrée. Il doit s'agir d'un signe valable et distinctif. Le signe choisi doit par ailleurs être disponible [5].

Le Code de la propriété intellectuelle conditionne la validité de la marque à la possibilité de représenter son signe dans le Registre National des Marques. Le public doit pouvoir identifier clairement et précisément la protection conférée au titulaire de la marque [6].

La marque ne peut également pas être générique. On considère une marque comme étant générique lorsqu'elle est utilisée dans le langage courant pour désigner des produits et services. Un vendeur de cigarettes ne pourrait pas déposer la marque cigarette, par exemple, n'étant pas distinctive.

Les conditions de validité de la marque induisent que cette dernière ne soit pas descriptive [7]. La marque ne peut se contenter de désigner une caractéristique du produit ou service comme sa qualité, sa valeur, sa provenance, etc.

Interdictions

Dans l'optique de préserver l'intérêt général mais également les intérêts privés, plusieurs interdictions sont énoncées.

La marque illicite est interdite, étant contraire à l'ordre public et aux bonnes mœurs. L'INPI se réfère donc aux lois et valeurs fondamentales françaises pour apprécier les notions d'ordre public et de bonnes mœurs.

La marque déceptive est par ailleurs interdite. Il s'agit d'un signe de nature à tromper le public auquel elle est destinée [8] sur l'origine d'un produit, sur un service désigné, etc. Pour apprécier le caractère déceptif de la marque, il est nécessaire de se référer au risque potentiel de tromper un consommateur moyen. A titre d'illustration la marque « Sirop d'Evian » [9] a été jugée déceptive par la Cour de cassation, soulevant le risque de confusion existant.

5. INPI, *Votre marque doit-être disponible* <https://www.inpi.fr/fr/comprendre-la-propriete-intellectuelle/la-marque>.

6. Article L. 711-1 du Code de la propriété intellectuelle.

7. Article L. 711-2 3e et 4e du Code de la propriété intellectuelle.

8. G. BONET, *Marques. Signes protégeables*, 7 juillet 2020.

9. Com 17 janvier 1984, n°81-16.491.

MEMORANDUM D'INFORMATIONS

Mémoire d'information : définition

Document confidentiel, le Mémoire d'information (ou Mémoire de présentation) est un recueil d'informations complémentaires relatif à une société mise en vente. Cette synthèse a vocation à être communiquée aux potentiels investisseurs ayant manifesté leur intérêt quant à l'acquisition de ladite société.

Contenu du mémoire d'information

Utilisé dans le domaine des fusions-acquisitions, le mémoire vise à transmettre à l'acheteur potentiel des informations précises sur l'entreprise cédante au-delà des données accessibles au grand public.

Historique de l'entreprise, description de ses produits et services, positionnement sur le marché, mode de management, informations financières, composition de l'équipe de direction etc. l'ensemble des données permettant aux investisseurs de se positionner quant à la possibilité de rachat sont décrites. Une analyse exhaustive des composantes de l'entreprise doit ainsi être menée, de l'organisation commerciale et technique aux aspects juridiques et sociaux de cette dernière.

Par ailleurs, font l'objet de développements plus spécifiques l'ensemble des informations relatives aux données financières, aux évolutions à court terme de la structure financière et aux prévisions relatives à la rentabilité future de la société. L'évaluation de l'entreprise ne fait quant à elle pas partie du mémoire d'information, cet élément faisant l'objet de négociations ultérieures une fois le processus de rachat enclenché.

Rédaction du mémoire d'information

Document indispensable à l'engagement de négociations relatives au rachat de la société, le mémoire d'information constitue un outil aux enjeux majeurs tant au regard de ses objectifs que de son contenu.

Sa rédaction nécessite une expertise sans faille, laquelle doit être menée par un professionnel qualifié interne ou externe à l'entreprise. Celui-ci doit justifier de compétences techniques et rédactionnelles pour prétendre à l'élaboration d'un tel document, et se voit par ailleurs lié par un contrat de confidentialité par lequel il s'engage à la non-divulgence de toute information intempestive relative à la société.

Modalités de remise du mémorandum d'information

Compte tenu des informations confidentielles qu'il regroupe, le mémorandum d'information n'est transmis à l'acheteur potentiel qu'après la manifestation, par ce dernier, de sa volonté d'engager une négociation précontractuelle. Ce souhait est généralement exprimé après la réception du teaser, document s'apparentant à un prospectus publicitaire et visant à présenter une opportunité d'acquisition ou de cession. Ce dossier n'est par ailleurs remis qu'en échange d'un engagement de confidentialité de la part de l'interlocuteur.

Intérêt et objectifs d'un mémorandum d'information

L'intérêt du mémorandum d'information est de rendre l'entreprise en vente attrayante aux yeux des investisseurs. Si le document présenté au futur acquéreur doit permettre l'analyse rapide de la société, il doit toutefois être suffisamment complet et détaillé pour que l'éventuel repreneur ait une vision de la société qui soit conforme à la réalité. Il est néanmoins certain que le mémorandum d'information met en avant les points forts de l'entreprise en vente, l'objectif étant pour le cédant de vendre cette dernière à un prix maximal.

Bien conçu, le mémorandum d'information constitue un gain de temps considérable pour les négociations futures qui découlent de la manifestation, par l'acquéreur, de l'intérêt qu'il porte à la société.

Sources :

MAZARS, Information Memorandum (ou Info Memo), <https://www.mazars.fr/Accueil/Services/Financial-Advisory/Glossaire-Definition/Information-Memorandum-ou-Info-Memo>

O. MEIER, G. SCHIER, Fusions. Acquisitions, Dunod, Management Sup 2019, 336 p.

Lors du développement de la start-up, il est courant qu'elle propose des produits et / ou des services gratuits avant de se lancer dans une activité purement lucrative. Lorsque l'entité entreprend une activité permettant de générer un profit, elle passe par une phase dite de « monétisation ». A cette occasion, les services gratuits sont agrémentés de publicité, d'abonnements ou encore d'options supplémentaires payantes.

Possibilités de monétisation

Afin de monétiser l'offre, plusieurs possibilités s'offrent à la start-up. Cette dernière peut générer un système d'abonnements payants. Cela suppose toutefois de connaître le comportement des consommateurs afin de leur proposer des formules qui répondent à leurs besoins mais aussi à leurs attentes. La start-up doit s'adapter au déroulement du processus de monétisation. Sur ce même principe, la start-up peut s'adonner au "freemium upsell", qui implique la mise à disposition d'une application gratuite. Cette dernière est ensuite monétisée et propose par exemple, un abonnement à l'utilisateur suffisamment captif dudit service et / ou produit. Il est également possible de présenter plusieurs versions du produit ou du service subordonnées à des fonctionnalités supplémentaires payantes. La publicité est un acteur important de la monétisation. La jeune pousse peut en effet contracter avec des annonceurs afin de bénéficier d'une rémunération issue de la publicité (vidéo, bannière, etc.). Cette démarche induit en revanche la collecte des données des utilisateurs et leur mise à disposition auprès notamment d'annonceurs afin de générer une publicité ciblée. Ce principe repose sur un marché dit biface. La start-up peut aussi mettre en place des partenariats avec des annonceurs, des entreprises. Grâce à ce type de relation, la start-up permet à l'acteur économique d'être présent dans l'utilisation même du produit et / ou du service en offrant par exemple des bons de réduction en contrepartie d'une certaine rémunération.

Risques

La monétisation n'est pas sans risque et ne fonctionne pas toujours. Et pour cause, lorsque la start-up monétise une œuvre numérique telle qu'une application ou un logiciel, il est absolument nécessaire de faire obstacle aux concurrents et de procéder à la protection du bien intellectuel. La protection des données et du système est alors la clé de voûte d'une monétisation réussie.



OBLIGATIONS CONVERTIBLES

Définition

L'obligation convertible est une obligation permettant à son porteur de la convertir en action selon des conditions préalablement déterminées au sein du contrat d'émission de l'obligation. Cette conversion est optionnelle.

Lorsque le porteur décide de convertir son obligation, celle-ci devient une action et le porteur un actionnaire.

Évaluation de l'obligation

L'obligation convertible s'apprécie selon trois périodes. La valeur de conversion est dans un premier temps très faible. La convertible se réduit à sa composante obligataire. L'obligation convertible est alors dénommée « convertible de type obligataire ».

La valeur de conversion est considérée comme intermédiaire dans un second temps. Elle est alors dénommée « convertible mixte ». La valeur de conversion dans un troisième et dernier temps est très élevée. Elle est alors qualifiée de « convertible de type action ».

Émission des obligations convertibles

L'ensemble des sociétés peuvent émettre des obligations convertibles. La décision d'émission de telles actions doit être prise par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires, après la consultation du rapport du conseil d'administration ou du directoire ainsi que du rapport spécial du commissaire aux comptes. Le législateur prévoit un assouplissement à cette disposition. L'assemblée générale extraordinaire peut ainsi déléguer ses pouvoirs au conseil d'administration et devra seulement fixer le plafond d'émission.

Cette émission va fréquemment de pair avec une renonciation au droit préférentiel de souscription.

Avantages

Le porteur jouit des mêmes droits qu'un porteur d'une obligation classique. Il peut également bénéficier d'une plus-value en cas de conversion de l'obligation en action puis de sa revente (si sa valeur est supérieure). Si le porteur est un investisseur, ce type d'obligations constitue un avantage. Il étudie l'évolution de la société avant d'exercer l'option et donc de devenir actionnaire.

Pour l'émetteur, ces obligations permettent d'obtenir la confiance des investisseurs. Elles attirent plus aisément les investisseurs qui ne seraient pas entrés dans le capital de la start-up à sa constitution.

Les obligations représentent de potentiels capitaux propres du fait que l'obligataire pourra devenir actionnaire. Elles peuvent également permettre la mise en place d'une restructuration de l'actionariat. Si le porteur décide de convertir son obligation, celui-ci accédera à l'ensemble des droits liés à la qualité d'actionnaire, notamment au droit de vote.

Inconvénients

L'évolution de la société peut être défavorable pour le porteur. Il devra donc conserver son obligation jusqu'à son remboursement complet. La conversion ne lui sera en effet pas bénéfique puisque les titres de la société seront dévalorisés. Tant que le porteur n'a pas converti son obligation en action, celui-ci n'est pas actionnaire et ne dispose donc pas des droits attachés à cette qualité.

Deux inconvénients sont majeurs pour l'émetteur. Il réside un risque de non-conversion à terme ou de conversion à des conditions défavorables. En cas de conversion de l'obligation en actions, une dilution du capital social peut également intervenir. Dans ce cas, les droits de vote et la répartition des dividendes se verront modifiés.

Sources :

- *Les obligations convertibles*, <https://www.legifiscal.fr/placements/epargne/placements-divers/obligations-convertibles.html>
- Arnaud Lecourt, *Obligation donnant accès autitres de capital ou de créances in Répertoire des sociétés*, 2021.
- Laurent Dufour, *Obligations convertibles: avantages et inconvénients*, 2020, <https://www.leblogdudirigeant.com/obligations-convertibles-avantages-inconvenients/>



P

PACTE D'ACTIONNAIRES

Le pacte d'actionnaires est une convention extrastatutaire [1] conclue entre tout ou partie des actionnaires d'une même société afin d'organiser les droits et obligations inhérents à leur statut ne provenant pas de la législation du droit des sociétés [2]. Aussi appelé « pacte d'investisseurs » [3], il vise à réunir les fondateurs, les investisseurs mais également les plus petits actionnaires [4].

En pratique, le pacte d'actionnaires constitue un outil privilégié afin d'organiser de manière flexible les relations de l'ensemble des détenteurs du capital d'une société. Sa souplesse va également permettre de rééquilibrer les pouvoirs entre les actionnaires.

Pacte d'actionnaires et pacte d'associés

Le choix terminologique réside dans la forme sociale de la société sur laquelle porte le pacte. Il convient de parler de pacte d'actionnaires pour les sociétés par actions (SA, SAS, et SCA) et de pacte d'associés en présence de SARL, SNC, SCI, et d'une manière générale, pour les sociétés de personnes. S'agissant des start-ups, les formes sociales traditionnellement adaptées sont les SA et SAS.

Cadre juridique

Le pacte d'actionnaires représente une illustration parfaite de la contractualisation du droit des sociétés [5]. Celui-ci bénéficie en ce sens de la liberté contractuelle [6] la plus étendue dans la limite du respect de l'ordre public [7]. Conformément à l'effet relatif des contrats [8], le pacte ne lie que les actionnaires signataires dudit contrat. Ni la société [9], ni les penitus extranei [10] ne peuvent de fait y être soumis en l'absence de dispositions contraires.

1. Selon D. Velardocchio-Flores, les pactes d'actionnaires sont « *des contrats conclus entre associés d'une même société, mais localisés en dehors des statuts, alors que leur contenu est en relation avec ces derniers* », V. D. Velardocchio-Flores, *Les accords extra-statutaires entre associés*, préf. J. Mestre, PUAM, 1993, p. 19.

2. Les pactes d'actionnaires : étude des clauses d'exclusion dans les pactes d'investisseurs en capital-risque, Simoneau Florian, Université Panthéon Assas, mai 2005.

3. Mascré Heguy Associés, Fiche point de vue, octobre 2013.

4. La société par actions simplifiée : enfin une société pour tous, S. Castagné, 2000.

5. G. Le Noach, *Le statutaire et l'extrastatutaire en droit des sociétés*, 2020, Nouvelle bibliothèque de Thèse, 602.

6. Article 1102 du Code civil.

7. « Les conventions entre actionnaires sont valables lorsqu'elles ne sont pas contraires à une règle d'ordre public, à une stipulation impérative des statuts ou à l'intérêt social », Com., 7 janv. 2004 : Gaz. Pal. 26 mai 2004, p. 4, note Cl. Zarifian ; Bull. Joly 2004, n° 4, p. 544, note P. Le Cannu.

8. Article 1103 du Code civil.

9. S'agissant de la société signataire au pacte voir B. Dondero, « Le pacte d'actionnaires signé par la société », Dalloz actualité, Revue des sociétés, 4 octobre 2011, p. 535.

10. Tiers extérieurs au contrat V. Article 1199 du Code civil.

Le pacte d'actionnaires possède par ailleurs l'avantage de revêtir un caractère confidentiel, la publication de ce dernier n'étant pas obligatoire [11]. Sauf exception, le pacte d'actionnaire est alors inopposable aux tiers [12] ainsi qu'à la société [13]. Les tiers ayant connaissance du pacte peuvent néanmoins se prévaloir d'une inexécution contractuelle pour engager la responsabilité délictuelle de la partie fautive. Le pacte étant confidentiel, l'utilisation de l'expertise in futurum dans le but d'en obtenir la communication doit tout de même être conciliée avec le respect du secret d'affaires.

Depuis 2016 [14], la force obligatoire des contrats s'est considérablement renforcée s'agissant de l'inexécution de celui-ci. Auparavant, la sanction inhérente à la violation du pacte d'actionnaires se traduisait par l'octroi de dommages et intérêts, une situation peu satisfaisante pour les actionnaires. Désormais, en cas de méconnaissance du pacte, l'exécution forcée en nature devient le principe [15], permettant de ce fait au pacte de bénéficier d'une efficacité juridique honorable.

Contenu

Le principal objectif poursuivi par le pacte d'actionnaires réside dans l'anticipation, notamment de situations particulières pouvant affaiblir la société [16]. Le contenu du pacte d'actionnaires est en ce sens foncièrement hétéroclite [17] en raison des différents objectifs poursuivis par les actionnaires. De multiples clauses sont donc utilisées afin d'organiser et formaliser les relations entre les actionnaires. Il en existe principalement deux catégories : les clauses relatives à l'organisation, le contrôle et la gestion de la société, et celles portant sur la composition de l'actionnariat et ses évolutions [18]. Elles seront ainsi nécessaires pour structurer la gouvernance de la société et répartir les pouvoirs dans celle-ci entre les fondateurs et les investisseurs. Il peut ainsi s'agir d'insérer des clauses inhérentes à la cession des actions comme une promesse de vente ou d'achat, une clause d'inaliénabilité, une clause d'agrément, une clause de préférence et de préemption, une clause de sortie conjointe ou encore une clause de Buy or Sell. Le pacte peut aussi prévoir les modalités d'augmentation et de réduction du capital social par l'aménagement du droit préférentiel de souscription. Il constitue enfin, un outil privilégié de définition des droits politiques et financiers des associés grâce à l'insertion de clause de retrait, clause d'exclusion, convention de vote, et clause d'aménagement du droit à l'information. Il dessine également les contours des obligations des associés grâce aux clauses de non-concurrence et clauses de confidentialité.

11. Toutefois, la publication du pacte d'actionnaires est obligatoire en présence d'une clause de cession ou d'acquisition préférentielle d'action dans les sociétés cotées. V. Article L 233-11 du Code de commerce.

12. G. Marain, L'opposabilité des pactes d'actionnaires, *Revue des sociétés*, 2017, p. 542.

13. Com., 29 janv. 2020, n°18-15.179 : Note Sophie Schiller, La reconnaissance malheureuse de l'opposabilité d'un pacte d'actionnaires à la société qui ne l'a pas signé, *Revue des sociétés*, 2020, p. 289.

14. Loi n° 2018-287 du 20 avril 2018 ratifiant l'ordonnance n° 2016-131 du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats.

15. Art. 1221 du Code civil.

16. Mascré Heguy Associés, Fiche point de vue, octobre 2013.

17. S. Schiller, Pacte d'actionnaires : clauses statutaires et pactes extrastatutaires, *Répertoire des sociétés*, 2020, 257p.

18. Mascré Heguy Associés, Fiche point de vue, octobre 2013.

Intérêt dans les start-ups

Le pacte d'actionnaires, semblable à un contrat *sui generis*, apparaît nécessaire s'agissant d'une start-up. Il permet d'une part de conserver une dimension confidentielle indispensable dans le cadre d'une start-up et, d'autre part, de répondre aux problématiques singulières de celle-ci. Cet outil constitue alors le fruit de la volonté des actionnaires cocontractants de la start-up à l'issue de mûres négociations.

Le principal enjeu réside dans l'organisation de la dichotomie entre le capital et le pouvoir, autrement dit, la dissociation entre les associés exécutifs et les associés financiers.

Les premiers sont représentés par le fondateur, voire les cofondateurs [19]. Le créateur représente alors l'homme clé de la start-up, celui pour lequel les associés financiers investissent [20]. Il est dès lors nécessaire de contractualiser la fidélité dont il doit faire preuve lors de la conduite de son projet. Pour ce faire, le fondateur pourrait être tenu à une clause de non-concurrence, conjuguée à une clause d'exclusivité et de confidentialité, mais également à une clause d'inaliénabilité lui interdisant de céder ses titres. Une clause de rachat forcée pourrait enfin être envisagée dans l'hypothèse où son comportement risquerait de mettre en péril le projet en cours.

Les seconds sont des investisseurs [21] qui n'ont pas vocation à s'immiscer dans la gestion de la société. Ils veillent simplement au développement des projets de façon à retirer une plus-value sur le long terme. Il conviendra par exemple, d'accroître leur droit à l'information inhérent aux documents financiers et d'anticiper leur sortie du capital social, notamment grâce à une clause de sortie conjointe ou de promesse de vente dont la levée d'option serait différée dans le temps. Les investisseurs minoritaires y trouvent également un intérêt puisque ne pouvant pas s'opposer aux modifications des statuts de la société, le pacte extrastatutaire est une possibilité leur permettant de renforcer leurs droits d'actionnaires. Le pacte d'actionnaires représente en définitive le socle juridique de l'ensemble des clauses susvisées.

19. Aussi appelés les « Seed Investors » composés d'amis, de membres de la famille, et de Business Angels.

20. On parle de financement *intuitu personae*.

21. Aussi appelés les « Privates equity » traditionnellement représentés par des fonds d'investissement.

Dans le monde de la start-up, le pitch est un exercice obligatoire pour tout entrepreneur. Le mot Pitch est un anglicisme qui peut se définir par « argumentaire, démonstration, présentation, résumé ». L'Académie française a cependant affirmé que ce mot constituait « un emprunt à l'anglais qui concurrence inutilement les termes français existants ». Le lexique français offre en effet de nombreuses possibilités : résumé, condensé, abrégé, argument, ou tout simplement présentation... avec toutes les nuances d'expression que permet cette diversité. Dans le monde de l'entrepreneuriat, il représente l'action de défendre son projet devant une personne ou une assemblée, et on dit couramment que l'on « Pitch son projet ».

Le pitch en pratique

En pratique, le pitch est le plus souvent une présentation orale d'une à cinq minutes qui synthétise le projet entrepreneurial de la start-up. La durée d'un pitch reste cependant aléatoire. Pour un pitch destiné à un investisseur, il faut aller droit au but. En cinq minutes, l'essentiel doit avoir été dit. Pour un pitch à l'adresse d'un client, la règle à respecter est simple. Il convient de diviser la durée de la réunion par quatre pour obtenir la durée adéquate du pitch.

Le pitch ne consiste pas à rentrer dans les détails du projet de la start up, mais de donner envie aux investisseurs d'en savoir plus. Il ne doit pas être confondu avec la présentation orale du business plan, qui est plus longue et plus détaillée. En somme, le pitch doit mettre en avant les points forts du projet, ses avantages concurrentiels et la force de l'équipe. Plus fondamentalement, il doit marquer les esprits par l'efficacité du discours et des outils présentés. Seul un pitch marquant attirera les investisseurs. Les points que l'on doit retrouver dans un pitch sont le modèle économique, l'équipe projet, les moyens mis en œuvre, les clients ciblés ainsi que quelques chiffres clés (comme la rentabilité, voir la notion de « Cash-Flow »).

Les deux types de pitch

Il y a en réalité deux types de pitch qui traduisent deux situations bien distinctes.

L'« Elevator pitch » est le discours visant à convaincre de la pertinence du projet d'une personne avec qui on partage la cage d'ascenseur. C'est un pitch qui doit durer moins d'1 minute 30. L'objectif est de pouvoir l'intéresser assez pour qu'il ait envie de revoir l'entrepreneur pour continuer la discussion et approfondir le sujet. Derrière ce pitch, l'investisseur tente de montrer qu'il est en mesure de changer l'avenir de la start up. Cette présentation doit être convaincante dans un laps de temps aussi court qu'un trajet en ascenseur.

Le « Pitch investisseur » est la présentation faite par l'entrepreneur à l'occasion d'une session avec un ou plusieurs interlocuteurs. L'objectif de cette dernière est ainsi de lever des fonds. Il faut alors démontrer aux parties prenantes présentes que sont, par exemple un Business Angel, des investisseurs, des Concours, le Capital Venture, qu'il faut qu'ils investissent dans la start up. La durée est ici plus longue, mais doit être inférieure à 30 minutes. Dans cette deuxième éventualité, il faut traiter le sujet de manière plus détaillée.

Les ingrédients incontournables d'un pitch réussi

Pour que le pitch soit bon, « il faut qu'il soit bon, efficace, intéressant et mémorable [1]».

Pour cela, il est tout d'abord préférable qu'il n'y ait qu'une seule personne qui pitch, ce sera d'autant plus convaincant. À l'appui de cette présentation orale, il faut également un powerpoint qualitatif, très visuel, illustrant le propos de l'entrepreneur sans le remplacer. Le public se souvient en effet plus de ce qu'il voit que de ce qu'il entend. Il est en outre préférable de faire un pitch par rencontre. Chaque pitch est en effet différent selon le jour, le contexte, le lieu, les interlocuteurs... Le pitch adressé au client diffère donc du pitch qui vise l'investisseur. La présentation à un client n'évoquera pas l'opportunité de marché, les investissements, et portera à l'inverse sur les besoins et les solutions.

L'idée qui prédomine est celle qui permet de se distinguer. Il faut alors absolument privilégier l'inspiration à l'information. Clément Cazalot, cofondateur de docTrackr, start-up spécialisée dans la sécurité des documents numériques et issue des premières promotions de Camping en est un bon exemple. Il a mis le feu à une feuille de papier avec un briquet en disant « C'est facile de détruire un document papier. Mais on ne peut pas en dire autant d'un document envoyé par mail. Maintenant, grâce à DocTrackr on va pouvoir le faire. Il sera possible qu'un document PDF s'autodétruisse à distance. »



L'œil de l'expert - Clara HARDY
Chargée de communauté - Incubateur Manufactory

Quelle définition donneriez-vous d'un bon pitch ?

C'est la capacité de mêler du storytelling et du marketing. Il est nécessaire de faire constater un problème inhérent à la société que le fondateur a remarqué, le fait qu'il a une solution inédite et performante. Aujourd'hui le pitch est moins centré sur le projet en lui-même que sur la personnalité de l'entrepreneur. Le fait que l'idée ne soit pas originale en soi ne veut pas dire qu'il est impossible de la pitcher, au contraire, s'il y a de la concurrence, c'est la preuve qu'un marché existe mais il faut alors créer une identité différente (personal branding).

1. Phil Waknell, cofondateur et Chief Inspiration Officer d'Ideas on stage, spécialiste de la présentation, « Les 6 règles d'or indispensables pour réussir son pitch », Challenges 2016.

PIVOT DE START-UP

Une analyse erronée du marché d'une innovation a souvent pour conséquence un manque de trésorerie pour l'entrepreneur. Le marché est parfois trop concurrentiel, la cible a sinon été mal identifiée. Il peut s'agir d'un mauvais time-to-market ou simplement de la découverte tardive de meilleures opportunités [1]. Pour pallier ces aléas, la jeune pousse doit être en mesure de modifier et d'adapter rapidement son modèle économique aux besoins du marché. En d'autres termes, la capacité de « pivot » de la start-up est souvent l'une des clés d'un lancement réussi.

Théorisation

La faculté d'adaptation de la start-up à son lancement sur le marché s'inscrit dans la conception du Lean start-up [2] (de l'anglais lean, « maigre », « dégraissé »). D'après la théorie de l'économiste Eric Ries, le succès du démarrage d'une activité économique repose notamment sur une approche concrète des besoins des consommateurs. Il convient de vérifier les concepts théoriques par l'étude des retours des premiers utilisateurs de l'innovation et de modéliser l'offre émise en fonction de ces avis. Cette méthode se fonde également sur un investissement initial réduit au minimum, afin de ne pas engager de dépenses trop lourdes sur des éléments qui peuvent évoluer rapidement.

C'est une fois ces premières études de marché réalisées que la faculté de pivot de la société se révèle essentielle. Sans changer entièrement d'activité, la start-up sera amenée à adapter son produit, son business plan, son mode de distribution ou la cible de clientèle, et ce jusqu'à trouver un business model de croissance scalable.

Mise en oeuvre

Pour que la réorientation de la société soit pertinente, l'entrepreneur doit s'assurer de la nécessité de ce changement, ainsi que du moment opportun pour l'opérer. La distinction entre une réelle évolution et un simple besoin de temps pour s'installer durablement sur le marché peut être un exercice complexe. De manière générale, le pivot se fera plus aisément en early stage, alors qu'il n'y a pas encore trop d'investisseurs, ni de salariés.

L'entrepreneur va ensuite chercher à trouver le product market fit : autrement dit, le modèle économique qui apportera la croissance la plus importante. Le recours au produit minimum viable, selon la méthode du Lean start-up, se présente comme un outil intéressant, en particulier pour évaluer la demande dans un secteur fortement concurrentiel.

1. Anne Taffin, Le pivot : pourquoi, quand et comment l'engager ?, 5 mars 2020, <https://www.maddyness.com/2020/03/05/pivot-pourquoi-quand-comment-strategie/>.

2. Eric Ries, The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business, 2011

Enfin, tout pivot réussi nécessite de savoir engager les associés, les potentiels investisseurs et les salariés dans ce changement de cap. Les équipes seront souvent sensiblement transformées. Le fondateur devra les convaincre de la pertinence d'une réorientation de l'activité.

Illustrations

Un des succès les plus éclatants de pivot par une jeune start-up est celui effectué par le célèbre réseau social Instagram. Lorsqu'en 2010, ses fondateurs Mike Krieger et Kevin Systrom se lancent dans le projet, les services proposés par l'application étaient bien différents : Burbn, le prédécesseur d'Instagram, permettait essentiellement de géolocaliser des soirées, et d'en partager les photos. Ce second service emporte un engouement beaucoup plus important de la part des utilisateurs. Les fondateurs décident alors de pivoter en modifiant leur technologie et de l'adapter au réel besoin du consommateur. C'est ainsi que l'application devient, quelques années plus tard, un géant rassemblant plus d'un milliard d'utilisateurs mensuels.

Un pôle de compétitivité constitue « l'application du modèle nord-américain du cluster (ou grappe) reposant sur des grandes entreprises et escomptant une synergie créée par leur rapprochement avec des lieux de formation et des pépinières d'entreprises » [1].

Ces pôles de compétitivités sont qualifiés, par l'article 24 de la loi 2004-1484 du 30 décembre 2004, de regroupements « dans une zone géographique donnée, des entreprises, des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche publics ou privés ayant vocation à travailler en synergie sur des projets innovants » [2]. Ces pôles développent la croissance des sociétés et de l'emploi. Les pôles de compétitivité forment de véritables « écosystèmes de croissance » [3]. Dans cet écosystème, les acteurs œuvrent autour « d'un même marché, domaine technologique ou d'une même filière » [4]. Ils s'allient afin de développer des projets innovants. Les acteurs des pôles de compétitivité se rassemblent autour d'une thématique innovante comme l'aérospatial, l'agriculture, la chimie, les cosmétiques, la pharmacie etc. Ils renforcent la compétitivité des entreprises françaises. Ces pôles sont sources d'innovations. Ils portent l'attractivité de la France à une échelle internationale.

Ces zones d'influence deviennent des « usines à produits d'avenir » [5]. Elles accompagnent également l'évolution des start-ups en leur donnant un accès simplifié au financement, à un marché international. Les start-ups voient leurs besoins anticipés en termes de compétences d'entreprises, aide individuelle au développement comme des conseils, tutorats.

Soutien public

Au niveau national comme régional, l'Etat favorise ces pôles par l'octroi de différents avantages « via les appels à projets du fonds unique interministériel et du programme d'investissements d'avenir, des aides financières aux meilleurs projets collaboratifs publics-privés de R&D à l'échelle nationale » [6]. L'Etat accorde des prêts aux petites entreprises et aux entreprises de taille intermédiaire qui aboutissent leur projet de R&D.

1. Ressource de géographie pour les enseignants - « Pôles de compétitivité » <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/pole-de-competitivite>.

2. Documentation experte Editions Francis Lefebvre, CET (Contribution économique territoriale) - Division II Cotisation foncière des entreprises - Sous section IV Exonérations facultatives - « Notion de pôle de compétitivité économique » <https://abonnes-efl-fr.ezscd.univ-lyon3.fr/EFL2/document/?key=CET&uaid=001Y&refid=P1FA4BC2E7C7264F6-EFL&contextId=128313376&myindex=1>.

3. Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - Stratégie - Instruments - « Pôles de compétitivité » (introduction) <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid22129/les-poles-de-competitivite.html>.

4. Ibid.

5. « Les pôles de compétitivité en France - Des pôles au service de la croissance des entreprises et de l'emploi », <https://competitivite.gouv.fr/fileadmin/DOCUMENTS/Documentation/Brochures/brochure-fr-internet.pdf>.

6. Ibid.

Le programme des investissements d'avenir finance ce Prêt pour l'Industrialisation de Projets des Pôles (PIPC) accordé aux entreprises au sein des pôles de compétitivité. L'Etat prévoit aussi des aides afin de les mettre en relation avec des acteurs internationaux. Des actions collectives sont également mises en œuvre dans des domaines distincts afin d'améliorer la compétitivité de ces zones d'influence.

Des partenaires sont également intégrés dans ces pôles et sont des protagonistes essentiels à leur bon fonctionnement. L'accessibilité à des acteurs comme Bpifrance, l'Agence Nationale de la Recherche (ANR), l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME), la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), ou encore Ubifrance, sont de réels avantages, notamment pour les start-ups cherchant des financements.

Illustration : le pôle de compétitivité chimie-environnement AXELERA

Ce pôle créé en 2005 à Solaize (69360) « accompagne ses adhérents dans leur démarche d'innovation : de l'émergence du projet à la mise sur le marché des innovations issues de celui-ci, en passant par la labellisation, le montage, le suivi et la valorisation du projet » [7]. Virginie Pevere, directrice d'Axelera met en exergue la diversité des projets qui interviennent au sein du pôle. Ce dernier vient de mettre en œuvre un « Axelera Business Club ». Elle explique que « l'idée est de réunir les patrons de PME non plus avec les directeurs R&D des grands groupes, mais avec des directeurs industriels, des directeurs marketings et commerciaux, des développeurs pour bâtir des partenariats gagnant-gagnant sur le business. Les PME nous l'ont demandé, et c'est d'ailleurs l'approche des clusters anglo-saxons qui font d'abord du business et après l'innovation » [8]. Elle ajoute qu'en ce qui concerne le développement des entreprises à une échelle internationale, « c'est une partie importante de notre feuille de route que d'aller chercher des financements en Europe en complément des financements nationaux pour nos projets de R&D ».

7. Axelera, accompagnement à l'innovation <https://www.axelera.org/fr/offre-service-innovation>.

8. Info Chimie « Axelera met le cap sur la création de valeur », 1er mai 2014 <https://www.info-chimie.fr/axelera-met-le-cap-sur-la-creation-de-valeur,53693>.

Ce terme polysémique est employé dans de nombreux domaines : en droit, en économie, en mathématiques ou encore en chimie. Les économistes le définissent comme un bien ou un service associé à une production et destiné à répondre directement ou indirectement à un besoin [1]. Le produit économique réunit donc une activité de production ou de service effectuée pour répondre à un besoin identifiable. Le droit distingue ces réalités économiques avec d'un côté la prestation de services et de l'autre la fourniture de biens.

Aspect juridique

Le droit civil distingue les produits et les services. La définition économique fait référence à une activité de production, le résultat de cette activité étant la création d'un bien. Le Code civil encadre en son titre II et III les distinctions entre les biens d'une part et la propriété et sa modification d'autre part, mais aussi la façon dont il est possible de l'acquérir. La cession de ces produits est généralement encadrée par un contrat de vente, la chose produite va être cédée en contrepartie d'un prix qui sera généralement déterminé[2].

Le produit en tant que service est, quant à lui, encadré par le Code civil. Il est désigné comme un contrat de louage [3]. Dans le cadre d'une activité économique, ce sera un contrat onéreux dont l'une des parties s'engage à fournir un service en échange d'un prix.

Ces deux contrats seront les plus utilisés pour encadrer juridiquement la relation commerciale entre le client et le vendeur/prestataire. La réalité juridique de cette relation ne se résume cependant pas uniquement à cela. Le Code de la consommation viendra notamment imposer des obligations d'information et un formalisme particulier afin de protéger le consommateur face aux avantages du professionnel.

D'autres branches du droit viennent donner leur propre définition d'un produit. C'est le cas du droit de la propriété industrielle dont le champs d'application est limité à certains produits définis comme « *tout objet industriel ou artisanal, notamment les pièces conçues pour être assemblées en un produit complexe, les emballages, les présentations, les symboles graphiques et les caractères typographiques, à l'exclusion toutefois des programmes d'ordinateur* » [4].

1. A. Silem, Lexique d'économie, septembre 2018, 15e édition, Dalloz, p. 697.

2. L'alinéa 1er de l'article 1582 du code civil définit le contrat de vente comme « une convention par laquelle l'un s'oblige à livrer une chose et l'autre à la payer. »

3. Article 1710 du code civil : « Le louage d'ouvrage est un contrat par lequel l'une des parties s'engage à faire quelque chose pour l'autre, moyennant un prix convenu entre elles. ».

4. Article 1 de la directive 98/71/CE, article 3 du règlement 6/2002, article L. 511-1 du code de commerce.

C'est enfin la responsabilité du fait des produits défectueux qui définit le produit comme “ *tout bien meuble, même s'il est incorporé dans un immeuble, y compris les produits du sol, de l'élevage, de la chasse et de la pêche. L'électricité est considérée comme un produit.*”[5]. Ce régime particulier doit faire l'objet d'une attention particulière pour les nouveaux professionnels qui souhaitent vendre des produits. Il encadre leur responsabilité personnelle du fait de la défectuosité de leur création.

Approche économique

En économie, il existe une distinction entre la définition des produits économiques précités et les produits de base aussi appelés matières premières. Ce sont les produits qui n'ont pas subi de transformation industrielle. Cette appellation désigne les produits agricoles alimentaires ou non-alimentaires, les minerais métalliques ou non métalliques ainsi que les produits énergétiques sous toutes leurs formes [6]. Cette notion est capitale puisque c'est à partir des produits de base que tourne l'économie, la variation de leur prix et la présence sur le sol d'un pays sont autant de critères qui influencent le développement d'une entreprise.

Une fois transformés ou mis à disposition d'une clientèle, les biens matériels peuvent être distingués en trois catégories : durable (ex. produits électroménagers), semi-durable (consommation lente : vêtement, crayons) et non durable (se consomme immédiatement : produits alimentaires, allumette). Les services peuvent être quant à eux marchands (coiffeur, taxi, formation...) ou non-marchand (infrastructure de transport, sécurité).

Produit et start-up

Le produit proposé par une start-up n'a pas toujours une volonté disruptive. Elle participe cependant à l'innovation du bien ou du service proposé. Les entreprises proposent tout un produit économique mais la start-up est un pari sur le potentiel de celui-ci. La prise de risque est souvent plus grande parce que le produit proposé n'est pas forcément adressé à un marché précis [7]. Le produit d'une entreprise répond normalement à un besoin identifiable. La start-up, quant à elle, propose un produit qui s'adresse de manière originale à un besoin ou vient le créer de toute pièce. Le produit d'une start-up doit convaincre par un business plan, être capable de s'adapter avec la méthode du Lean Start-up, le pitcher pour donner de la crédibilité au projet et prendre un risque plus important que les autres entreprises.

5. Article 1245-2 du code civil.

6. A. Silem, *Lexique d'économie*, septembre 2018, 15e édition, Dalloz, p. 552.

7. BPI France Création, Qu'est-ce qu'une start-up ? , janvier 2019, <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>.



R

RECHERCHE

(PUBLIQUE ET PRIVÉE)

La définition

La recherche publique correspond à la recherche menée au sein des établissements publics. Elle se divise entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. La recherche privée correspond à la recherche menée au sein des entreprises.

L'ensemble de ces recherches peuvent entraîner la conclusion de partenariats entre les différents acteurs, c'est-à-dire entre les établissements publics et les entreprises privées mais également entre les entreprises privées. C'est cette fertilisation entre les différents acteurs qui va permettre de stimuler l'innovation. Le partenariat est défini comme un système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration [1].

La recherche publique

La recherche publique est le fruit des établissements publics. Elle est principalement menée au sein des universités et d'une centaine de grandes écoles et établissements d'enseignement supérieur, de 26 organismes publics de recherche (C.N.R.S., INSERM, INRA, INRIA, CNES, C.E.A., CNES, IFREMER, etc...) de 25 regroupements universitaires et scientifiques, des fondations privées (instituts Pasteur et Curie), des fondations universitaires et des fondations de coopération scientifique, de 37 instituts Carnot, de 71 pôles de compétitivité [2].

Concernant la recherche fondamentale, celle-ci est principalement menée au sein des universités et a pour finalité de créer de la connaissance. Concernant la recherche appliquée, celle-ci vise à résoudre les problèmes pratiques.

La recherche privée

La recherche privée correspond à la recherche menée au sein des entreprises. Celles-ci affectent un pourcentage de leur chiffre d'affaires à la recherche et développement.

Les grandes entreprises vont faire appel aux start-ups afin qu'elles exploitent les innovations. Elles peuvent également financer ces dernières afin qu'elles innovent.

Les aides allouées aux start-up dans le cadre de partenariats

Différentes aides peuvent être allouées aux start-up qui souhaitent conclure des partenariats. Plusieurs exemples peuvent être présentés :

1. Partenariat, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/partenariat/58354>

2. Système français de recherche, 2020, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56385/ou-se-fait-la-recherche.html>

Aide au partenariat technologique (APT) [3]

Cette aide est accordée par BPI France et est plafonnée à 50 000€ ou sous forme d'avance récupérable au-delà.

Les conditions sont les suivantes : l'entreprise doit être une PME au sens de l'Union européenne et celle-ci doit employer moins de 2000 salariés.

Cette aide a plusieurs objectifs : accompagner la préparation du partenariat, faciliter la participation des PME à des projets collaboratifs.

Les dépenses éligibles peuvent être internes ou externes et sont notamment les suivantes : la recherche de partenaires, négociations de l'accord, des accords, des candidatures, assistance et conseil juridique.

Diagnostic Partenariat Technologique International [4]

Cette aide est accordée par BPI France et elle prend en charge 50% du montant TTC de la prestation avec un plafond de 25 000€ HT.

Les conditions sont les suivantes : l'entreprise doit être une PME au sens de l'Union européenne et celle-ci doit employer moins de 2 000 salariés.

Cette aide a plusieurs objectifs : accompagner la préparation du partenariat, encourager et faciliter la participation des entreprises françaises à des projets collaboratifs.

Les dépenses éligibles sont notamment les suivantes : prise en charge partielle du coût de la prestation de diagnostic et de conseil, les prestations d'accompagnement et de conseil.

3. BPI, Innovation, <https://www.bpifrance.fr/Trouvez-la-solution-qu-il-vous-faut/Innover/Mettre-en-oeuvre-ma-strategie-d-innovation/Innover-avec-des-partenaires-etrange/Aide-au-partenariat-technologique-APT>.

4. *Ibid.*

RÉDUCTION D'IMPÔT (LOI MADELIN)

Ce dispositif fiscal permet aux actionnaires de certaines sociétés de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu à hauteur de 25% pour les versements au capital de la société effectués à partir du 10 août 2020 jusqu'au 31 décembre 2022 et de 18% pour les versements effectués avant cette date (dans la limite du plafond annuel des avantages fiscaux).

Les conditions liées à la société

La société doit être une petite ou moyenne entreprise (PME) créée depuis moins de 7 ans et ayant son siège social en France. La start-up doit exercer une activité commerciale, industrielle, artisanale, libérale ou agricole. Elle doit être soumise à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun. Elle ne doit pas être en phase d'amorçage, de démarrage, d'expansion ou en difficultés financières. La start-up doit également être soumise à l'impôt sur les sociétés. La société doit être une PME au sens communautaire Son chiffre d'affaires doit ainsi être inférieur à 50 millions d'euros ou son bilan doit être inférieur à 43 millions d'euros. La société ne doit pas être cotée en bourse. Elle devra employer au minimum deux salariés à la clôture de l'exercice suivant la souscription qui a ouvert droit à la réduction d'impôt et moins de 250 salariés. À titre de dernière condition, la start-up ne doit pas accorder de garantie en capital à ses associés en contrepartie de leurs souscriptions.

Les conditions liées à la souscription

Investissement

L'investissement devra être réalisé au sein du capital d'une PME non cotée respectant les conditions précédentes. Le versement effectué ne pourra pas dépasser 50 000 d'euros pour une personne seule et 100 000 euros pour un couple marié ou pacsé sur une année. En cas de dépassement de ces plafonds, la fraction excédentaire ouvre droit à réduction d'impôt dans les mêmes conditions pendant les quatre années suivantes.

Investisseur

L'investisseur doit être une personne physique domiciliée fiscalement en France et il doit indiquer le montant des souscriptions effectuées lors de sa déclaration de revenus (formulaire n°2042). Il devra également s'engager à conserver pendant cinq ans les titres reçus lors de la souscription afin de ne pas remettre en cause la réduction d'impôt.

Sources :

- BOFIP; IR - Réduction d'impôt au titre des souscriptions en numéraire au capital de petites et moyennes entreprises (PME) non cotées (RI Madelin), 2014, <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/4374-PGP.html/identifiant%3DBOI-IR-RICI-90-20140509>
- Bpifrance - Réduction d'impôt pour souscription au capital de sociétés non cotées, mai 2021 : <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/aides-a-creation-a-reprise-dentreprise/aides-fiscales/reduction-dimpot-souscription-au>
- Article 199 terdecies-0 A du Code général des impôts

RESPONSABILITÉ DU DIRIGEANT

Le dirigeant de la start-up, investi de pouvoirs politiques, représente l'entreprise dans ses relations avec les tiers. Sa responsabilité peut à ce titre être engagée, en cas de faute commise dans le cadre de ses fonctions à l'encontre de la société ou d'un tiers. D'une part, l'action peut être personnelle, à savoir engagée par un associé ou un tiers subissant un préjudice personnel. D'autre part, elle peut être sociale si elle est intentée par des mandataires ou un associé seul pour réparer le préjudice subi par la start-up. On distingue classiquement deux types de responsabilité: la responsabilité civile et la responsabilité pénale. Les faits générateurs et les sanctions varient selon la forme sociale de l'entreprise. Ainsi, le gérant de SARL ne sera pas soumis aux mêmes obligations que le Président d'une SA. Pour autant, des lignes directrices communes transpirent de ces régimes dérogatoires.

Responsabilité civile

Les dirigeants sont responsables individuellement ou solidairement de leurs actes auprès de la société, des associés et des tiers. Le régime applicable est celui du droit commun en matière de responsabilité civile, nécessitant la preuve d'une faute, d'un préjudice et d'un lien de causalité. La faute doit par ailleurs être détachable des fonctions du dirigeant. Le législateur a mis en place un régime commun au gérant de SARL [1] et au président ou directeur général de SA [2], qui pourra voir sa responsabilité civile engagée dans trois hypothèses.

- **Violation de la loi**

Si la start-up choisit comme forme sociale la SARL, le gérant doit donc se soumettre aux prescriptions relatives à la présentation annuelle des comptes sociaux, aux modalités de convocation des assemblées et de manière générale aux prescriptions inscrites aux articles L223-1 à L223-43 et R223-1 à R223-36 du Code de commerce.

Si la start-up choisit une forme sociale par action, le dirigeant peut être responsable en cas d'annulation de la société, d'entrave au conseil d'administration ou de violation des articles L225-1 à L225-270 et R225-1 à R225-172 du Code de commerce.

1. Article L223-22 du code de commerce.
2. Article L225-251 du code de commerce.

- **Violation des statuts**

Les statuts sont généralement comparés à un pacte social: ils forment la loi de la société et de ses membres. De ce fait, leur violation par le gérant de SARL, le président ou le directeur général de SA ou tout administrateur de SAS engage sa responsabilité. Par exemple, la prise d'une décision, par le gérant seul, en violation des statuts prévoyant le recours à une consultation préalable des associés est constitutive d'une faute.

- **Faute de gestion**

La faute de gestion sanctionne l'attitude du dirigeant qui agit à l'encontre de l'intérêt de la société. Elle traduit tant une négligence qu'une manœuvre frauduleuse telle qu'un détournement de fonds sociaux. La faute doit s'apprécier conformément à l'attitude qu'aurait dû avoir le dirigeant dans les circonstances de l'espèce. C'est une notion essentiellement subjective. La faute de gestion peut notamment être retenue à l'encontre du dirigeant qui souscrirait des engagements financiers mettant en danger la santé financière de l'entreprise.

Enfin, la responsabilité civile personnelle du dirigeant peut être engagée à l'encontre d'un tiers en cas de faute séparable de ses fonctions. Tel sera le cas lorsque le dirigeant commet intentionnellement une faute d'une particulière gravité, incompatible avec l'exercice normal de ses fonctions sociales [3]. Pour autant, cette faute est rarement retenue.

Responsabilité pénale

Si le dirigeant peut voir sa responsabilité civile engagée, certaines fautes justifient parfois des poursuites pénales. Les sociétés commerciales sont encadrées par des infractions communes. En matière de start-up, la principale consiste à l'entrave faite au liquidateur judiciaire dans le cadre d'une procédure collective. A compter du jour de la commission, l'infraction se prescrit par six ans.

Le gérant de SARL est tenu spécifiquement par les articles L241-2 à L241-9 du Code de commerce. En pratique l'infraction la plus commune est l'abus de biens sociaux. Elle se traduit par le recours à des fins étrangères à l'objet social aux biens de l'entreprise par le gérant. On retrouve également d'autres infractions comme la distribution de dividendes fictifs ou l'émission irrégulière de valeurs mobilières.

En matière de société par actions, le cadre législatif précité prévoit des sanctions pénales dans le cadre de la constitution de la start-up, du déroulement des assemblées ou encore de l'émission de valeurs mobilières.

3. Art. L223-22 alinéa 1 Code de commerce ; Art. L225-251 alinéa 1 Code de commerce.

Les infractions prévues par les articles L242-1 à L242-6 et L242-8 à L242-24 du Code de commerce pour les sociétés anonymes s'appliquent aux Sociétés par Actions Simplifiées. Les peines encourues par les dirigeants de SA sont donc transposables au président ou au directeur général de la SAS. Seront notamment sanctionnées pénalement la distribution de dividendes fictifs, l'abus de biens sociaux ou encore la publication de comptes fictifs, infractions prévues aux articles L642-6 et suivants du Code de commerce.

Le règlement général sur la protection des données RGPD (en anglais « *General Data Protection Regulation* » ou GDPR) encadre et harmonise le traitement des données personnelles au sein de l'Union Européenne. Il assure le développement des activités numériques des professionnels avec la confiance des utilisateurs. Les start-ups obéissent au RGPD lorsqu'elles touchent aux données personnelles.

Adaptation de la start-up

Il est conseillé d'intégrer un délégué à la protection des données (DPO) au sein de la start-up afin de faciliter la compréhension du règlement et limiter les cas de contentieux avec la start-up. Sa désignation sera parfois nécessaire si les activités principales de la structure entraînent un suivi régulier et systématique des personnes à grande échelle. Il en sera de même pour le traitement à grande échelle de données « sensibles » (santé ou biométriques) [1]. En cas de pluralité d'intervenants en matière de traitement des données, la clarification de leur rôle demeure essentielle.

Gestion des données

Dans le cadre de la gestion des données, exception faite des entreprises de moins de 250 salariés, les start-ups sont soumises à l'obligation de tenir un registre des activités de traitement [2]. La jeune pousse devra en outre définir une finalité à respecter lors du traitement. Celle-ci sera claire et compréhensible. Les données collectées sont uniquement celles demeurant nécessaires pour répondre à l'objectif défini par la structure [3].

Le traitement des données sensibles est, quant à lui, fortement limité puisqu'il a trait à la santé, aux données biométriques, génétiques, aux origines raciales, opinions politiques... c'est-à-dire à des informations propres à la personne bénéficiant d'une protection accrue. Pour le traitement risquant de porter atteinte aux droits et libertés, la start-up doit réaliser une analyse d'impact sur la protection des données [4]. Il existe un droit à la portabilité des données, permettant à chacun de récupérer une partie des données collectées.

1. CNIL, *Comment intégrer le RGPD à votre start-up ?*, 16 avril 2019

2. Article 30 du RGPD : *Chaque responsable du traitement et, le cas échéant, le représentant du responsable du traitement tiennent un registre des activités de traitement effectuées sous leur responsabilité.*

3. Article 25 du RGPD : *seules les données à caractère personnel qui sont nécessaires au regard de chaque finalité spécifique du traitement sont traitées.*

4. DPIA - Data Protection Impact Assessment - Analyse d'impact relative à la protection des données - AIPD ou PIA
<https://www.cnil.fr/fr/rgpd-analyse-impact-protection-des-donnees-ajpd>.

Les données circulent librement en UE et EEE. Hors UE et EEE, une start-up peut également transférer des données mais cette dernière devra garantir leur protection efficace et adaptée.

La start-up, collectant des données ou changeant les modalités de traitement, s'assure de la confiance de ses utilisateurs en leur assurant une information transparente et accessible. Elle recueille le consentement des utilisateurs de façon libre, spécifique, éclairée, univoque [5].

La start-up utilisatrice d'un site internet doit obtenir le consentement de ses visiteurs avant le dépôt de certains cookies en leur permettant de s'y opposer.

Prévention des risques

La jeune pousse doit mettre en œuvre des mesures de sécurité des données personnelles concernant les utilisateurs, l'informatique (cybersécurité). Il existe un Guide de la sécurité des données personnelles [6] rappelant les précautions à instaurer systématiquement pour respecter le RGPD.

Pour garantir une sécurité optimale, il est conseillé de ne pas seulement pseudonymiser les données mais de les anonymiser. L'anonymisation permet d'empêcher de façon absolue et irréversible l'identification d'une personne dès lors que trois conditions sont remplies (individualisation, corrélation et inférence). En l'absence de réunion de ces conditions, les données sont dites « pseudonymisées » et devront se conformer avec le RGPD.

Les start-up sont des sociétés investissant des secteurs déterminés tels que la santé, la fintech, la silver économie, les objets connectés [7]. Ces secteurs se dirigent vers des horizons embrassant de plus en plus les données personnelles. Ces nouvelles technologies nécessitent une sécurisation personnalisée, adaptée à leur domaine.

5. CNIL, *Comment proposer des parcours utilisateur respectueux des droits ?*, 16 avril 2019 <https://www.cnil.fr/fr/comment-proposer-des-parcours-utilisateur-respectueux-des-droits>.

6. CNIL, *Guide de la sécurité des données personnelles* <https://www.cnil.fr/fr/principes-cles/guide-de-la-securite-des-donnees-personnelles>

7. CNIL, *Quelles spécificités pour votre secteur ?*, 16 avril 2019 <https://www.cnil.fr/fr/quelles-specificites-pour-votre-secteur>.

Définition

La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été définie en 2011 par la Commission européenne comme étant la « responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». [1]

Les entreprises intègrent de plus en plus fréquemment des préoccupations d'ordre social, environnemental ou encore éthique.

Si les start-ups, de par leur taille, ne sont pas soumises aux obligations légales de transparence et de déclaration de RSE, une démarche volontaire anticipée en la matière est à promouvoir.

Enjeux

La RSE n'est pas synonyme de contrainte pour la start-up. Elle constitue au contraire un réel apport pour la jeune pousse, favorisant son développement sur le long terme. A cet effet, elle peut adopter les critères ESG (Environnemental, Social, Gouvernance) qui ont pour objet de mesurer l'impact des entreprises sur leur environnement et sur la société, permettant d'évaluer la politique RSE d'une entreprise.

Intégrer des préoccupations sociales et environnementales permet à la start-up d'améliorer son image vis-à-vis des parties prenantes notamment. Les investisseurs sont en effet de plus en plus sensibles aux performances extra-financières. Ainsi, « aujourd'hui, ne pas avoir de politique RSE devient même un frein pour les start-ups qui veulent lever des fonds ». [2]

L'innovation constitue de plus le véritable moteur de développement de la jeune pousse. Pour se renouveler perpétuellement, la start-up cherche à attirer de nouveaux talents qui sont de plus en plus attentifs et sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux.

L'innovation aujourd'hui ne peut ainsi qu'aller de concert avec une amélioration de l'impact des entreprises sur leur environnement.

1. Communication de la Commission européenne, Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, 25 octobre 2011. Doc. COM (2011). 681 final, n°3.1, p. 7.

2. C. Granier, [RSE] Entrepreneurs, le succès est dans les critères ESG, 26 mars 2018, <https://www.wojo.com/blog/la-boite-du-futur/2018/03/26/miser-sur-les-criteres-esg/>.

In fine, contrairement aux idées préconçues, intégrer une réglementation RSE ne diminue pas la performance financière de la start-up. La performance des entreprises ayant intégré les critères ESG s'en trouve même augmentée de 13,5 %. [3]

Anticipation

Adopter une démarche RSE, en particulier s'agissant des start-ups, s'initie dès la création de celles-ci.

Anticiper la prise en considération des enjeux extra-financiers permet de les combiner en amont avec la performance financière en tenant compte lors de l'élaboration de chaque projet des enjeux économiques, environnementaux, sociaux.

La mise en œuvre d'une politique RSE nécessite par ailleurs de s'orienter vers des personnes qualifiées à l'image d'un directeur RSE. Dans le cadre d'une start-up, l'embauche peut néanmoins constituer un frein. Dans cette hypothèse, l'appel à des consultants RSE, externes à la société, permet à la start-up de pallier cette difficulté.

3. Rain makers & Partners, Pourquoi et comment intégrer des critères ESG dans sa startup?, <https://www.rainmakers.fi/2021/04/07/pourquoi-et-comment-integrer-des-criteres-esg-dans-sa-startup%E2%80%AF/>.



S

L'INSEE définit classiquement les salariés comme les personnes qui travaillent, aux termes d'un contrat, pour une autre entité en contrepartie d'un salaire ou d'une rétribution équivalente, avec un lien de subordination.

La start-up est un modèle d'entreprise de plus en plus privilégié par les entrepreneurs afin de lancer un projet innovant et développer l'économie d'une entreprise. Comprendre les modalités d'embauche des salariés au sein d'une entreprise est donc primordial.

Le recours impératif de la start-up à l'embauche de salariés

Avant de connaître la croissance et la réussite, la startup doit impérativement obtenir des parts de marché et s'imposer dans le domaine d'activité où elle souhaite faire une percée. Il peut alors être nécessaire d'envisager le recrutement de salariés au sein de l'entreprise.

Cette étape clé dans le développement d'une startup ne doit cependant pas être réalisée de façon hâtive car de nombreuses conséquences, notamment juridiques, découlent du recrutement d'un salarié.

Le monde de la start-up étant si particulier, ce recrutement peut d'ailleurs être nécessaire dès le premier mois de la création de la société. Il faut faire preuve de réactivité pour gagner ces parts de marché, et les entrepreneurs prennent souvent des décisions hâtives dans le domaine.

Les fondateurs de start-ups privilégient souvent le "bouche à oreille" pour le recrutement de salariés, tout comme le réseau de contacts personnels et professionnels ainsi que le réseau des écoles.

Le timing de l'embauche de salariés

Un recrutement trop rapide de salariés peut entraîner un déséquilibre financier au sein de la startup. Il est inconcevable pour la start-up de recruter sans avoir une réelle visibilité sur le chiffre d'affaires. Le recrutement d'un salarié représente en effet une charge fixe pour l'entreprise qui doit pouvoir réaliser un chiffre d'affaires minimum afin de pouvoir payer les différentes charges patronales et salariales pour le compte de ses salariés.

La start up prend également un risque si elle recrute son premier salarié trop tard. La charge de travail peut devenir trop importante pour le(s) fondateur(s). Le risque réside alors dans le recrutement en urgence d'un premier salarié moins compétent mais disponible immédiatement.

Les modalités d'embauche du salarié

La startup étant généralement considérée comme une entreprise dynamique, le recrutement d'un ou de plusieurs nouveaux salariés peut-être à l'image du dynamisme et de l'innovation propre aux startups. Une plateforme telle que LinkedIn peut être appropriée afin de recruter.

L'entretien d'embauche sera alors le préalable incontournable à l'embauche de ces premiers salariés. Lors du premier contact avec le candidat, les fondateurs de la start-up peuvent réellement évaluer la motivation et l'état d'esprit du candidat ainsi que la compatibilité de leur profil avec la société.

A l'heure de la crise sanitaire, un entretien d'embauche se réalise aussi bien en présence du candidat que par voie numérique. Surtout, si la startup souhaite recruter un salarié en télétravail, il peut être très opportun de privilégier le recrutement à distance.

Les avantages de travailler au sein d'une startup pour le salarié

Avant l'avènement de la « start-up nation » comme l'appelait Emmanuel Macron, les jeunes entreprises avaient des difficultés à recruter car elles étaient jugées trop risquées par les candidats, pas assez structurées et avec des rémunérations inférieures.

Après cet avènement, l'image de la start-up bénéficie d'une aura qu'on ne saurait nier. Les inconvénients d'hier ont trouvé des solutions ou sont devenus des opportunités. Parmi eux, la qualité de la vie au travail est à dénoter. Les conditions de travail dans une start-up se caractérisent notamment par une grande liberté accordée aux salariés. Plus fondamentalement, les premières générations de startups dans le domaine du numérique ont attiré de nombreux candidats. Un grand nombre de salariés s'orientent à présent vers de jeunes pousses.

Ainsi, la start-up véhicule une image de modernité. Elle est dans le cliché collectif véhiculé, une entreprise lancée par de jeunes créateurs, dotés d'un fort esprit d'initiative n'ayant pas peur d'entreprendre et de construire.

En revanche, l'expérience en startup est souvent une étape transitoire pour les employés : si certains salariés s'en servent comme une période transitoire avant d'eux même succomber à l'entrepreneuriat, d'autres s'offrent un nouveau départ dans d'autres entreprises.

SANCTUARISATION DES ACTIFS

Les actifs de la start-up : au-delà du bilan comptable

Juridiquement, la start-up est une entreprise exploitée sous la forme d'une société. En tant que telle, elle dispose d'un patrimoine constitué, d'une part, d'un actif représentant les biens dont elle est propriétaire et, d'autre part, d'un passif regroupant les dettes/obligations dont elle est débitrice. Pour autant, la composition du patrimoine d'une start-up n'a que peu de points communs avec celle d'une entreprise commerciale ou industrielle classique.

Comptablement, on distingue actif corporel et actif incorporel. Le premier comprend les terrains, immeubles et machines dont est propriétaire la société. Le second regroupe notamment le fonds de commerce, mais aussi les brevets, dessins et modèles ou encore les marques que possède une entreprise. Le modèle de la start-up induit par nature un déséquilibre dans cette répartition. En plaçant l'innovation au centre des préoccupations, l'immatérialité (notamment des biens intellectuels) constitue logiquement la majeure partie de l'actif.

Cette vision purement bilancielle de la composition de l'actif d'une start-up se doit d'être éclairée. Les normes comptables ne peuvent rendre pleinement compte de la complexité de telles structures. Leur principal avantage concurrentiel ne figure en effet pas sur une ligne de bilan. Le trésor des start-ups réside dans les hommes et les femmes qui la composent, dans la compétence de ses salariés, dirigeants et associés. Le terme d'actif doit donc être envisagé de manière extensive, comme un avantage concurrentiel à préserver.

Biens intellectuels

La protection de l'actif corporel d'une société n'étant pas une problématique propre aux start-ups, elle ne sera pas traitée dans le présent propos. Les méthodes de sanctuarisation de l'actif incorporel méritent plus ample présentation. Outre le fonds de commerce, l'actif incorporel de la start-up regroupe souvent deux types de biens intellectuels : le brevet [1] et la marque [2].

Si la marque n'est pas l'apanage exclusif des start-ups, le brevet en représente un élément central. Ce dernier permet de protéger une invention réunissant un certain nombre de caractéristiques [3] pour une durée de vingt ans non renouvelable [4]. Les actes accomplis en violation de cette exclusivité peuvent donner lieu à une action en contrefaçon.

1. Article L611-2 du Code de la propriété intellectuelle.

2. Article L711-1 du Code de la propriété intellectuelle.

3. L'invention doit être nouvelle (Art. L611-11 CPI), impliquer une activité inventive et être susceptible d'application industrielle (Art. L611-10 CPI).

4. Article L611-2 du Code de la propriété intellectuelle.

Compétences

La compétence, qu'elle soit technique, commerciale ou même humaine, trouve son incarnation dans des personnes physiques. Les chercheurs et ingénieurs, les cadres, les dirigeants et certains associés apportent un lot de connaissances, de savoir-faire et une expérience nécessaire au développement de la start-up. Ces personnes, souvent désignées par le terme de « hommes-clés », représentent un actif dont la protection doit être une préoccupation centrale.

S'il existe une protection légale par le biais de la concurrence déloyale [5] ou des devoirs de loyauté qui s'imposent notamment aux dirigeants [6], celle-ci présente de trop nombreuses limites pour ne pas être complétée par une protection contractuelle.

Cette dernière se traduit par la mise en place de deux types de mesure : des mécanismes défensifs et des mécanismes incitatifs.

Les mécanismes défensifs visent à se prémunir contre l'éventualité d'une menace interne. Peuvent être citées la clause de non-concurrence, mais aussi la clause de confidentialité ou encore la clause d'exclusivité. Au-delà de ces mesures relativement classiques, des services de sécurité internes peuvent être mis en place au sein même de l'entreprise afin de lutter contre la fuite d'informations.

Les mécanismes incitatifs sont courants dans le milieu de la start-up. Ces mesures, qui peuvent viser salariés (cadres ou non), dirigeants ou associés, reposent sur une logique commune : la contrepartie financière. Cette dernière peut prendre différentes formes : stock option , BSPCE [7] , *management package* ou encore attribution gratuite d'action. En tout état de cause, le moyen et la finalité restent inchangés : une préservation de la compétence par l'intéressement des hommes-clés.

5. Si le fondement de l'action en concurrence déloyale reste l'article 1240 du Code Civil, certains mécanismes, notamment en termes de preuve du lien de causalité permettent de faciliter l'action de la victime. La réussite d'une telle action reste cependant incertaine.

6. Ce devoir de loyauté leur interdit de fait d'exercer une activité concurrente (Cass. com., 15 nov. 2011, n°10-15.049).

7. Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise.

SCALABILITÉ

Anglicisme utilisé à l'origine dans le domaine de l'informatique, le terme « scalability » ou scalabilité désigne la capacité d'un système informatique à s'adapter à un changement d'ordre de grandeur de la demande. En d'autres termes, un système informatique performant est dit « scalable » lorsqu'il réussit à maintenir un même niveau de fonctionnalités et de prestations malgré un changement important de la demande, à la hausse ou à la baisse.

Enjeux pour la start up

Crowdfunding, lean start-up, disruption... l'extension du sens de termes anglophones semble devenir un usage propre à l'univers des start-ups. De l'anglais « scale » qui signifie échelle en français, le terme scalabilité est appliqué à la start-up pour désigner la capacité de l'entreprise à rester performante et rentable en cas de forte croissance de son activité. La clé de ce succès réside dans l'adaptation de son « business model ».

Facteur de croissance et source d'avantages concurrentiels, une start-up scalable se distingue par un potentiel élevé de réalisation d'économies d'échelle lui permettant de s'adapter à la forte augmentation de son activité. Rares sont en effet les entreprises qui réussissent, à un même niveau de qualité, à répondre une demande exponentielle ; cette aptitude caractérisant les start-ups à haut potentiel du reste des sociétés.

Fondée sur la capacité de la start-up à faire face à la hausse de son activité, l'intérêt de la start-up scalable réside dans le fait qu'elle ne modifie pas le fonctionnement de l'entité. Elle parvient à répondre, sans modifications particulières de sa structure, aux besoins de sa clientèle et dans des conditions quasi-identiques. Alors qu'une entreprise voit généralement ses charges variables croître au même rythme que son chiffre d'affaires, la start-up scalable fait quant à elle résider son business model sur une part élevée de charges fixes capables d'absorber un niveau d'activité élevé. A mesure que ladite start-up développe son activité, elle réalise donc les économies d'échelles escomptées grâce à l'étalement des charges fixes sur un volume de production plus élevé.

Rentabilité, attractivité, croissance, internationalisation... les atouts de la start-up scalable sont nombreux et largement recherchés des investisseurs, la notoriété d'une telle société s'acquérant très rapidement. La start-up peut par ce biais obtenir une position quasi-monopolistique en s'avérant être la référence sur un secteur d'activité déterminé. L'exemple de la firme Airbnb illustre le potentiel du modèle scalable.

Vers la scalabilité

Maître mot de la scalabilité, la rentabilité de la start-up est fondamentale au succès de ce modèle. La start-up en quête de scalabilité doit maîtriser la technique du produit qu'elle souhaite vendre ou du service qu'elle envisage de proposer pour parvenir au développement de son activité avec davantage de facilité. L'automatisation des processus constitue en outre un élément fondamental au succès de la start-up souhaitant réaliser des économies d'échelles. Cette dernière gagne un temps considérable tout en maintenant un niveau élevé de rentabilité. L'automatisation doit non seulement concerner le cœur de métier de la start-up mais doit également s'intégrer dans l'ensemble du processus de l'entreprise, de l'inscription à la facturation.

D'autres atouts caractérisant la start-up peuvent par ailleurs être vecteurs de scalabilité. Proposer des produits génériques afin de s'adapter sans cesse aux attentes plutôt que recourir au sur-mesure ; utiliser des logiciels informatiques modulables ou encore se doter de ressources humaines jeunes et à même de s'adapter aux changements constituent des facteurs de succès de la start-up.

Sources :

- Antoine Moulard, *Comment rendre son entreprise scalable ?*, 2018, <https://solutions.lesechos.fr/business-trip/c/comment-rendre-son-entreprise-scalable-12065/>.
- *Rendre une start-up scalable, mode d'emploi*, 2018, <https://www.cicplacedelinnovation.com/blog/developper/rendre-start-up-scalable/>.

SÉRENPIDITÉ

La sérendipité provient de l'anglicisme « *serendipity* », traduisant une rencontre, une découverte heureuse imprévue, ou bien le lieu où l'on fait de telles rencontres ou découvertes. Ce terme est apparu pour la première fois en 1754 dans une lettre rédigée par l'écrivain et homme politique britannique Horace Walpole.

En France, le concept de sérendipité est adopté dans les années 1980 mais n'entrera dans le dictionnaire français qu'en 2012 [1].

Il désigne le fait de réaliser une découverte scientifique ou une invention technique de façon inattendue. Cette découverte ou invention émerge à la suite d'un concours de circonstances fortuit et très souvent dans le cadre d'une recherche concernant un autre sujet. Autrement dit, il s'agirait d'une forme d'innovation sans véritable effort.

Nombre de grandes découvertes sont issues de ce processus qui mène à trouver ce qui n'était pas recherché à l'origine.

Le hasard a bien fait les choses dans la naissance du citrate de sildénafil, la substance active du Viagra découverte par le laboratoire Pfizer. A l'origine, cette molécule était destinée à la prise en charge de l'angine de poitrine (maladie cardiaque). Lors des études cliniques, il fut remarqué que l'effet sur l'angine de poitrine n'était pas exactement celui espéré. Il était observé que les hommes ayant reçu cette substance avaient une forte tendance à présenter un état érectile. Le viagra initialement conçu pour traiter les angines de poitrine est désormais utilisé pour traiter son effet secondaire devenu la vertu principale. Une nouvelle classe thérapeutique est ainsi née.

Intérêt pour la start-up

Le développement de la sérendipité, ou cette recherche au gré du hasard, est de plus en plus encouragé au sein des start-ups. La méthode s'avère féconde, au point d'être privilégiée dans leur recherche fondamentale par de nombreuses entreprises qui se souviennent des circonstances de l'invention du CD chez Philips [2]. Selon les dernières tendances du management d'entreprise, il faut être disruptif. Cette injonction se conjugue dans un contexte d'optimisation des moyens et de recherche de rentabilité immédiate.

1. Dictionnaire Larousse, 2012.

2. « Une recherche officiellement arrêtée, mais poursuivie en catimini par des chercheurs désobéissants, travaillant dans une salle marquée du signe "Ne pas entrer, danger de mort" ! », D. Bourcier, La Croix, 6 avr. 2012, p. 12.

Le processus de sérendipité appliqué aux start-ups permet ainsi pour innover au jour le jour, de favoriser la créativité face à la difficulté de planifier. Les performances économiques sont accrues au gré du hasard qui fait bien les choses. L'inattendu est relativisé. L'aléa est vu autrement qu'une menace.

La sérendipité peut devenir une attitude ancrée dans la culture de la start-up.

Encourager la sérendipité

Instaurer un management propice à responsabiliser les collaborateurs, en fixant précisément l'objectif de l'organisation, le tout sans être restrictif, et en mobilisant l'intelligence collective sera indispensable.

Liberté

La première condition *sine qua none* à la sérendipité est la liberté [3]. Les managers doivent sensibiliser les collaborateurs tout en éveillant leur curiosité sur l'extérieur.

Cela peut se concrétiser par un temps consacré à une initiative au choix des salariés [4]. Ils peuvent ainsi approfondir une idée qui les anime personnellement sur leur temps de travail, en contrepartie, l'entreprise s'octroie les innovations réalisées dans ce cadre pour les intégrer à son offre.

Communication

Cette stratégie passe par la communication. La configuration des nouveaux espaces de travail peut favoriser le partage, stimuler la créativité et les expertises. « Le hasard ne favorise que les esprits préparés » [5]. Le développement des espaces de co-working, flex-offices, et zones communes de détente participent à cette dynamique. Les incubateurs de start-ups créent aussi un contexte favorable aux associations d'idées.

Les nouvelles technologies sociales jouent un rôle essentiel dans ce partage fertile. Ces outils, utilisables hors de l'entreprise, prolongent le brainstorming. Ils échappent au cadre de référence du lieu de travail, et concourent à plus de porosité entre les explorations personnelles et l'entreprise. L'information des employés sur les nouvelles technologies et les innovations récentes, dans des domaines autres que leur champ d'activité, est encore un moyen de stimuler leur créativité.

3. P. van Andel et D. Boursier, De la sérendipité dans la science, la technique, l'art et le droit : Leçons de l'inattendu, L'Acte Mem, collection libre science, 2008.

4. Chez Google 20% du temps de travail des salariés est alloué à une initiative de leur choix.

5. Extrait du discours prononcé par Louis PASTEUR, à Douai, le 7 décembre 1854, à l'occasion de l'installation solennelle de la Faculté des lettres de Douai et de la Faculté des sciences de Lille.

Détection

Pour que cette émulation collective soit féconde, les opportunités qui en émergent doivent être repérées. Une écoute permanente et un processus d'alerte seront observés afin d'identifier et d'accueillir ce "hasard heureux". La start-up l'articulera avec ses intérêts afin d'en déceler le nouveau potentiel.

Cela passe également par une politique de recrutement marquée par une certaine diversité des profils qui se voudront atypiques et affutés.

Il est enfin essentiel que la start-up soit capable de se réorienter lorsque le potentiel d'une découverte est supérieur pour son développement. Est donc privilégiée une approche d'opportunités au détriment d'une approche de planification.

Attention toutefois, essayer d'organiser l'inattendu a ses limites. Modéliser l'inattendu est une tâche particulièrement délicate qui peut conduire, si utilisé à outrance, à l'inverse de l'effet escompté.

Caractère incontournable

Le créateur d'une entreprise se trouve classiquement confronté au choix du mode d'organisation de cette entreprise, hésitant entre entreprise individuelle et société. En matière de start-up, la question est rapidement résolue.

Les start-ups sont des entreprises « disruptives », qui déploient des activités originales. Plus que toutes autres entreprises, elles sont le fruit de paris risqués. Si elles peuvent être très profitables, il n'est pas rare qu'elles ne parviennent pas à trouver de clientèle. Pour ne pas décourager le développement de ces start-ups, il est dès lors nécessaire que la responsabilité des apporteurs soit limitée aux sommes investies. Si l'entreprise individuelle peut être à responsabilité limitée, il est beaucoup plus simple de créer une société à responsabilité limitée. En pratique les start-ups adoptent des formes sociales à responsabilité limitée : SA, SAS, SARL notamment.

Un autre avantage de la société tient à l'organisation de la gestion. L'entreprise individuelle est conçue pour être dirigée par un seul homme. Si plusieurs personnes ont des droits sur une telle entreprise, c'est le régime de l'indivision, lourd et précaire qui s'applique. Mieux vaut alors se tourner vers la société, qui organise plus finement le partage des prérogatives financières et politiques entre apporteurs. A l'origine, la start-up est gérée par le fondateur seul, avec l'aide financière de ses proches qui s'exprime par le capital d'amorçage. Les besoins de financement de la start-up vont cependant rapidement nécessiter le recours à des investisseurs extérieurs. Ceux-ci ne s'engagent que si les règles de gouvernance sont pertinentes et précisément définies.

Redéfinition par la start-up

L'article 1832 du Code civil dispose que « la société est instituée par deux ou plusieurs parties qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Les conditions essentielles du contrat de société sont donc une pluralité d'associés, l'existence d'apports, l'affectio societatis et le droit au résultat social [1].

En présence d'une start-up, la condition liée à l'affectio societatis peut prêter à débat. L'affectio societatis se définit classiquement comme la volonté des associés de collaborer de façon effective à l'exploitation dans un intérêt commun et sur un pied d'égalité, chacun participant aux bénéfices comme aux pertes [2].

1.H. Azarian, Synthèse - Constitution et responsabilité de la société, JurisClasseur Commercial, 22 janvier 2021, n°4 à 7.

2. Com., 3 juin 1986, n° 85-12.118, Roth c/ Reynaud.

A la différence du fondateur, les investisseurs ne participent pas à l'exploitation de la start-up. Si certains auteurs proposent de créer un statut particulier à ces investisseurs [3], la plupart continuent de voir dans ces derniers des associés liés par un affectio societatis minimaliste [4]. La participation de ces investisseurs à l'exploitation serait alors caractérisée par la possibilité d'exercer les droits politiques liés à leurs titres sociaux [5].

3. G. Kessler et L. Posocco, L'associé investisseur : Dr. sociétés 2016, dossier 5.

4. Ph. Merle et A. Fauchon, Sociétés commerciales : Dalloz, 19e éd., 2016, n°57, p.76.

5. Y. Guyon, Fasc. 20-10 AFFECTIO SOCIETATIS : JurisClasseur Sociétés Traité, 21 septembre 2016.

Le start-up studio, ou *start-up factory* en anglais, représente un modèle d'entreprise. Plus précisément, leur objectif est la création de start-ups, notamment par l'apport de capital humain et financier. Il se caractérise généralement par un certain processus, un modèle à suivre, qu'il appliquera à chaque nouveau projet.

Origine du modèle

Il est complexe de dater précisément l'émergence de ce modèle. S'il fallait donner une date exacte à son apparition, la naissance des start-ups studios « *Rocket Internet* » et « *Betaworks* » semblent pertinents. Ces deux entreprises apparaissent en effet en 2007, et constituent les premiers start-ups studios à obtenir un réel succès. Le premier est notamment à l'origine de l'entreprise de commerces en ligne, créé en 2008, « *Zalando* » [1]. Le deuxième a connu un succès largement supérieur puisqu'il peut compter parmi ses créations « *Tumblr* », « *Airbnb* » ou encore le réseau social « *Twitter* » [2].

Face au succès retentissant de ces entreprises, beaucoup de nouveaux entrepreneurs souhaitent collaborer avec celles-ci. Les start-up studios connaissent alors un succès exponentiel et se démocratisent à travers le monde entier. Aujourd'hui, des sociétés connues et reconnues par tous en sont issues telles que « *Uber* », « *Adobe* » et « *Paypal* ».

Fonctionnement

Les start-up studios ont chacun leur manière de fonctionner et leur propre processus. Ils ont toutefois comme point commun l'apport d'un capital humain et financier, tout en lui appliquant un certain modèle d'entreprise qui a déjà fait ses preuves.

L'apport du capital humain se traduit par l'intervention d'experts dans des domaines spécifiques, la mise en commun de certains employés entre différentes start-up ou encore l'entraide entre co-fondateur de start-ups.

Certains start-ups studios, tels que *Rocket Internet*, proposent la mise en place d'un directeur général commun lors des premières années de développement de la start-up. L'objectif est en réalité de diminuer les risques et les coûts de création et de lancement par la mise en commun d'une grande partie des ressources de ces start-ups. C'est également pour cette raison que les start-ups studios ont généralement un domaine de spécialité.

1. T. Martin, Zalando et Rocket Internet offrent un espoir boursier aux start-up allemandes, Les Echos, publié le 30 sept. 2014 à 18h19, <https://www.lesechos.fr/2014/09/zalando-et-rocket-internet-offrent-un-espoir-boursier-aux-start-up-allemandes-310747>.
2. J. Hempel, Reinventing the tech incubator, Fortune Magazine, publié le 13 janvier 2009 à 12h22, https://web.archive.org/web/20121020222559/https://money.cnn.com/2009/01/12/technology/hempel_betaworks.fortune/.

S'agissant du capital financier, les start-ups studios investissent simplement dans la start-up par le biais d'apports en capital. Ils n'ont vocation à intervenir qu'au moment de sa création, en tant que co-fondateurs. Autrement dit, ces entreprises aident en réalité à la constitution du capital d'amorçage.

Le processus appliqué par les start-ups studios est généralement composé de trois phases situées en amont de la création de la société [3] :

- L'exploration : phase dans laquelle le fondateur et les équipes du start-up studio vont échanger leurs idées sur le produit, effectuer des études de marché, rechercher l'intérêt de clients potentiels, etc.
- La production d'un MVP : phase dans laquelle les équipes du start-up studio vont travailler à produire un minimum viable product, c'est-à-dire un premier prototype du produit. Ce dernier sera présenté à des clients potentiels afin de rechercher l'intérêt du produit et de l'améliorer en conséquence.
- Le « Go to market » : phase dédiée à la création d'une société propre, indépendante, dans laquelle le start-up studio sera associé avec le fondateur.
- Il est essentiel de noter que chacun de ces services sont payants et généralement, ces entreprises sont rémunérées par des Royalties correspondant à un pourcentage du chiffre d'affaires mensuel de la start-up [3].

Différence avec des notions voisines

Ces structures sont généralement confondues avec les incubateurs ou les accélérateurs. S'il est vrai que certains start-ups studios s'en inspirent fortement, ils se différencient par leur investissement en capital. Autrement dit, les start-ups studios s'engagent financièrement avec le fondateur dans le projet, là où les accélérateurs et les incubateurs ne proposent que des moyens matériels et humains.

Cependant, il est vrai qu'en fonction du start-up studio, le processus peut se rapprocher fortement de celui d'un incubateur ou d'un accélérateur. Tout dépend en réalité du modèle choisi à l'origine. Certains préfèrent un fonctionnement propre aux sociétés d'investissement en capital-risque alors que d'autres souhaitent créer à l'intérieur du start-up studio, un véritable environnement d'incubateur.

3. E. Alcouffe, Startup studio : de quoi s'agit-il exactement ?, Junto, publié le 22 août 2019, <https://junto.fr/blog/startup-studio/>.

4. A. Dehelly, *Quels modèles de rémunération pour les startups studios ?*, Finance mag, publié le 12 décembre 2019, <https://finance-mag.com/modeles-remuneration-pour-les-startups-studios/>.

START-UP WEEK-END

Start-up Weekend

Faire mûrir une (bonne) idée en 54 heures chrono, c'est le principe de ce concours de start-ups [1]. Le Start-up Weekend est un événement réunissant des entrepreneurs, développeurs et étudiants. Il est créé aux Etats Unis en 2007. La finalité est de structurer des idées, des projets et de lancer de nouvelles idées pour créer une start-up en 54 heures. Il se déroule du vendredi soir au dimanche après-midi [2].

Déroulement

Cet événement se déroule en plusieurs étapes :

- Les compétiteurs ont 60 secondes pour se présenter et présenter l'idée (approche problème-solution). Ils disposent de la possibilité de demander une expertise.
- Les idées sont votées par les participants. Quinze sont sélectionnées.
- Des équipes sont ensuite constituées pour travailler sur les projets.
- Le dimanche soir, chaque équipe dispose de cinq minutes pour persuader les membres du jury.
- Trois équipes gagnantes sont enfin désignées et primées.

Lieux

Cet événement prend place dans le monde entier. Les Start-up Weekends ont lieu principalement à Paris, mais également à Lille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille, Aix-en-Provence, Nice, Monaco, Caen... Lors de la crise sanitaire, les Start-up Weekend se réalisent par visioconférence.

Personnes concernées

Aucune limite d'âge n'est fixée. Le simple achat du ticket suffit pour participer. Il convient de respecter la confidentialité de l'évènement.

Pourquoi participer au Start-up Weekend ?

Plusieurs opportunités sont ouvertes aux participants de cet événement. Le Start-up Weekend permet l'amélioration de connaissances en matière de start-up, d'apprendre en équipe aux côtés de professionnels d'horizons divers et variés et de développer un produit, une idée ou un projet innovant rapidement. Il s'agit d'un véritable défi entrepreneurial au cours duquel une véritable expérience en la matière est acquise. L'avantage de ce concours est d'être assisté et encouragé par un mentor lors de la phase de création. L'idée est de comprendre le projet et de le concrétiser dans le temps imparti.

1. Laurence Bottero, Startup Week-End : pourquoi ça marche ?, 17 juillet 2017 <https://region-sud.latribune.fr/innovation/2017-07-17/startup-week-end-pourquoi-ca-marche-744262.html>.

2. The Startup Elevator, Startup weekend : les événements "hackathon" pour créer une start up, 29 avril 2021 <https://thestartupelevator.com/startup-weekend/>.

STEALTH MODE

(MODE FURTIF)

Le stealth mode, ou mode furtif en français, est un état temporaire pendant lequel une entreprise se fait discrète ou du moins dissimule un projet, un nouveau produit jusqu'à son parfait achèvement. Il vise à éviter que les concurrents s'emparent de l'avantage concurrentiel que cette initiative commerciale donne. Il est majoritairement utilisé sur les marchés fortement concurrentiels faisant l'objet d'innovations perpétuelles. On retrouve par exemple ce mode dans le domaine des nouvelles technologies, de l'aéronautique, de l'industrie automobile, etc.

Les moyens de passer en Stealth mode

Le mode furtif se traduit par divers moyens matériels et juridiques. Tout d'abord, l'entreprise ne doit pas faire de publicité sur ce projet ou produit. Le but est de divulguer le moins d'informations possibles, voire aucune, aux entreprises concurrentes. Dans son organisation interne, elle peut recourir à des noms de code pour ses produits en cours de développement. Si l'entreprise en a les moyens, elle peut mettre en place une chaîne de production qui empêche ses salariés de connaître l'ensemble de la fabrication, de l'assemblage, du fonctionnement de ce nouveau produit. L'entreprise doit éviter la fuite d'informations personnelles de manière générale. Cette vigilance peut se matérialiser par l'utilisation de certains sites Web en tant qu'intranet, proposant une parfaite protection des données et leur intraçabilité.

Juridiquement, la société doit mettre en place certaines clauses spécifiques pour limiter la divulgation d'informations confidentielles. Elle peut notamment faire appel à des clauses de non-concurrence, afin d'éviter la fuite de ses salariés vers d'autres entreprises. Il lui est également possible d'insérer des clauses de confidentialité. La société peut en outre se protéger par la conclusion d'accord de non-divulgence des informations lors de ses relations avec ses partenaires. Ces clauses seront le plus souvent assorties de clauses pénales afin d'être réellement dissuasives. Ces dernières doivent contenir un montant assez important, mais non excessif pour éviter une requalification de celui-ci par le juge. Toutes ces clauses contractuelles permettront de prévenir la fuite des informations, notamment par le biais du secret des affaires [1].

La problématique du Stealth mode pour les Start-up

Les start-ups sont de jeunes entreprises innovantes. En tant que telles, leurs moyens de financement divergent de ceux des entreprises traditionnelles. Le fondateur de la start-up doit opérer un choix arbitraire quant à l'utilisation ou non du mode furtif.

1. Article L151-1 et suivants du Code de commerce.

Une start-up choisissant ce mode, ne pourra par exemple pas user du financement participatif puisque celui-ci repose sur une présentation du projet au grand public. Attirer des investisseurs peut en outre s'avérer plus difficile lorsque le fondateur opte pour le stealth mode. Approcher un investisseur qui n'a jamais entendu parler du projet peut en effet être compliqué. Un manque voire une absence d'engouement du public pour le projet, faute de publicité, peut engendrer le refus de financement des potentiels investisseurs.

Une start-up préférant ne pas utiliser le mode furtif peut néanmoins en payer le prix. Une grande entreprise avec des moyens plus importants peut s'emparer de l'idée et développer un produit identique plus rapidement et à des prix plus intéressants pour le consommateur. La start-up se retrouverait face à des concurrents bien plus forts sur le marché et l'impossibilité pour elle de se faire une véritable clientèle.

Certaines start-ups choisissent tout de même le mode furtif malgré ses difficultés. Les sociétés Forge.AI et Forwards Network toutes deux présentes aujourd'hui dans le secteur de l'informatique, de la gestion et de l'analyse des données de sites internet ont recours au stealth mode. [2]

2. Liens hypertextes des sites internet d'AI (<https://www.forge.ai/>) et de Forward Network (<https://forwardnetworks.com/>)

Sources :

- Paddy Miller et, Thomas Wedell-Wedellsborg, *The Case for Stealth Innovation*, 2013, : <https://hbr.org/2013/03/the-case-for-stealth-innovation>
- *Qu'est ce qu'une entreprise furtive et votre petite entreprise devrait-elle en être une ?*, 2021, <https://fr.careerie.com/61570-what-is-a-stealth-startup.html>

Le régime des stock-options, dites options de souscription ou d'achat d'actions, a été établi en droit français par la loi du 31 décembre 1970 [1]. Les stock-options permettent à des salariés [2] ou des dirigeants de société [3], détenant individuellement moins de 10 % du capital social [4] pendant un certain délai, de souscrire à des actions. Il peut s'agir soit de nouvelles actions émises par une société, cotée ou non, dans le cadre d'une augmentation de capital, soit d'actions existantes spécialement affectées à cette fin.

Conditions

Depuis 2008 [5], dans les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, toute décision d'attribution de stock-options aux dirigeants est soumise à l'existence d'un dispositif associant les salariés aux performances de l'entreprise [6]. L'ensemble des stock-options attribuées, de manière générale, ne pourra excéder un tiers du capital social s'il s'agit d'options de souscription, ou 10 % du capital social s'il s'agit d'options d'achat d'actions [7].

Cette souscription intervient dans des conditions préférentielles, parmi lesquelles figurent le délai de levée de l'option, le délai de conservation des titres ou encore la perte des options en cas de rupture de contrat [8]. Le règlement du plan « **stock-options** » consignera l'ensemble de ces paramètres.

Le délai prévu pour lever l'option est fixé par l'assemblée générale extraordinaire de la société [9]. Quant au prix des actions, il sera déterminé définitivement au jour où l'option est offerte. Les droits qui résultent de l'option de souscription sont personnels et incessibles jusqu'à ce qu'elle ait été exercée [10]. Deux possibilités s'offrent alors au bénéficiaire de l'option: si la valeur des titres stagne ou baisse, celui-ci ne lèvera pas ses options qui resteront à l'abri de toute perte. Si, au contraire, la valeur augmente, le bénéficiaire pourra lever ses options, en une seule fois ou bien par paquets de titres. Le montant unitaire convenu pour chaque action levée sera payé par le bénéficiaire. Il pourra ainsi céder ses titres immédiatement ou au terme d'une période d'incessibilité si le règlement le prévoit.

1. Loi no 70-1322 du 31 décembre 1970 publiée au JO du 3 janvier 1971.

2. Article L225-180 du Code de commerce.

3. Article L225-185 du Code de commerce.

4. Article L225-182 du Code de commerce.

5. Article 22 de la loi n° 2008-1258 du 3 décembre 2008 en faveur des revenus du travail publiée au JO du 4 décembre 2008.

6. Articles L225-186-1 et L225-197-6 du Code de commerce.

7. Articles L225-182 et R225-143 du Code de commerce.

8. Si en application d'une telle clause, un salarié licencié abusivement perd effectivement le droit de lever l'option, il a droit à des dommages et intérêts pour le préjudice subi (Soc., 29 sept. 2004, n°02-40.027 et Soc., 4 juill. 2007, n°05-41.404).

9. Article L225-183 du Code de commerce.

10. *Ibid.*

Intérêts pour la start-up

- **Rémunération**

Si le caractère rémunérateur des stock-options a pu être discuté, il est aujourd'hui acquis que les options constituent un moyen de rémunération alternative [11]. A côté des salaires, les actions et stock-options forment ainsi le second pilier de la politique de rémunération dans les start-ups.

Les stock-options permettent aux start-ups d'attirer les cadres confirmés dont elles ont besoin pour poursuivre leur développement, mais qu'elles ne peuvent rémunérer au niveau des grandes entreprises qui les emploient. Grâce à ce mécanisme, ils accepteront une réduction significative de leur salaire annuel, avec la perspective de profiter de l'accroissement de la valeur de la société les employant. Les actions récompensent les risques et les performances des fondateurs et des employés. La récompense correspond à la différence entre le prix de l'option et le prix à la vente.

- **Fidélisation**

Les actions ne sont pas des salaires, elles sont attachées à un mécanisme spécifique comportant un rythme, une durée d'acquisition (vesting) et une période minimale (cliff). Le bénéficiaire ne peut exercer la totalité de ses parts qu'à l'issue d'une certaine durée, généralement de quatre ans suivant son embauche. Une période de cliff, traditionnellement d'un an, sera également stipulée, durant laquelle le salarié n'acquiert aucune de ses actions. L'accès aux actions intervient alors progressivement entre le cliff et la fin du vesting. Ce moyen assure un lissage sur la durée l'acquisition d'un actif spécifique. Il protège les intérêts de l'entreprise et incite à la fidélité des salariés et dirigeants durant une durée fixée. Les stock-options favorisent également la convergence des intérêts à long terme de leurs dirigeants avec ceux de leurs actionnaires.

Principaux paramètres

La quantité d'actions distribuées participe à l'attractivité de l'entreprise, au caractère stratégique de la fonction occupée par l'employé ainsi qu'à son profil. La culture d'entreprise - recherche d'une performance individuelle ou collective - doit également être prise en compte afin de déterminer l'offre d'action. Les fondateurs de la start-up apporteront ainsi une attention particulière à la répartition des actions, à la quantité à distribuer et à leur attractivité afin d'attirer les talents et de les fidéliser.

11. E. Naudin, Les stock-options à la dissolution du régime matrimonial, AJ famille 2002, p. 190..



L'innovation se déploie dans tous les secteurs laissant place à l'émergence de la "machintech" : fintech (finance), deeptech, legaltech (droit), healthtech (santé), edtech (éducation)... La multiplication de ces start-ups est la traduction du passage de la recherche fondamentale à la production industrielle via la recherche et le développement [1].

Deeptech

La deeptech renvoie aux start-ups qui développent des produits ou services sur la base d'innovations de rupture ayant pour objectif de changer le monde [2]. La BPI a investi 100 millions d'euros en 2020 pour favoriser l'émergence et le développement des start-ups deeptech et 400 millions d'euros pour le programme French Tech Seed.

Pour identifier un projet deeptech, quatre critères ont été identifiés par la BPI :

- Etre issue d'un laboratoire de recherche (privée/public) ou équipe scientifique,
- Présenter de fortes barrières à l'entrée (verrous technologiques),
- Constituer un avantage fortement différenciateur par rapport à la concurrence,
- Caractériser un go-to-market long donc probablement capitalistique.

Les secteurs les plus concernés sont l'intelligence artificielle, la biologie, la chimie et les sciences du matériau, la robotique et les drones, l'électronique et la photonique [3].

Illustrations

- Ynsect veut révolutionner l'alimentation animale avec ses protéines à base d'insectes.
- G-Therapeutics a inventé un implant dans la colonne vertébrale qui a permis à des personnes paralysées de remarcher.

Fintech

Le développement des fintechs s'est accéléré après la crise de 2008. L'association France Fintech distingue sept familles de fintech : financement, banking, regtech - risques, service de paiement, services opérationnels, assurance et placement - solutions patrimoniales [4]. Ces start-ups ont levé en France 828,2 millions d'euros en 2020, soit une progression de 18,5 % par rapport à 2019. Parmi les fintechs, Lydia a réalisé une levée de fonds de 112 millions d'euros en 2020.[5]

1. Aix Marseille Université, La R&D, c'est fait pour moi ?, <http://entreprendre.univ-amu.fr/la-r-d-cest-fait-pour-moi-s23.html>

2. BPI France, Qu'est-ce que la deeptech ? <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Qu-est-ce-que-la-Deep-Tech-37852> et Génération Deeptech, Qu'est-ce que la deeptech ? <https://www.lesdeeptech.fr/decouvrir-la-deeptech/>

3. Amélie Petitdemange, Comprendre la deeptech en quatre questions, 3 avril 2019 <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/comprendre-la-deeptech-en-4-questions-1175554>.

4. France Fintech, Qui sommes nous ? <https://francefintech.org/qui-sommes-nous/>.

5. Elsa Bembaron, Le Figaro, Lydia: la folle histoire d'une levée de 112 millions d'euros, 17 décembre 2020 <https://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/lydia-la-folle-histoire-d-une-leeve-de-112-millions-d-euros-20201217>.

Health Tech

Les healtechs visent à développer une médecine personnalisée, préventive et prédictive. Elles pourraient à terme améliorer les parcours de soins et l'accès aux traitements. Ces start-ups permettront de mieux maîtriser les coûts de la santé par une diminution des temps d'hospitalisation et des effets secondaires. 11 millions de personnes pourraient être concernées en France et 250 millions dans le monde. D'ici 2030, le chiffre d'affaires pourrait représenter 40 milliards d'euros et 130 000 emplois supplémentaires [6]. Il y a, à côté, la e-santé qui vise les nouveaux outils permettant la transformation numérique du secteur médical. La plateforme Doctolib s'est d'ailleurs montrée indispensable dans la prise de rendez-vous pour la vaccination contre le COVID-19.

Edtech

Les edtech visent à rendre la technologie et l'innovation utiles à l'éducation, à l'enseignement supérieur et la formation tout au long de la vie. Ces start-ups développent des cours personnalisés, interactifs et accessibles 24h sur 24. Leur offre est protéiforme : orientation, mooc, supports pédagogiques ou applications pédagogiques et ludiques. [7] L'association EdTech France fédère ainsi plus de 280 entreprises membres. En 2020, 16,3 milliards de dollars ont été injectés dans l'écosystème EdTech à travers le monde, dont 70% par la Chine. [8]

Zoom sur :

- Le Projet Voltaire a pour ambition d'être le numéro 1 de la remise à niveau en orthographe, en rendant cette discipline accessible à tous via un parcours individualisé.
- Myjobglasses permet la mise en relation entre professionnels et étudiants. L'objectif affiché est de révolutionner l'orientation et le recrutement. En quelques chiffres, 48 000 professionnels, 3 000 entreprises et 100 000 étudiants - de bac +1 à bac+8 - ont déjà rejoint le réseau.

6. Arthur Le Denn, *Lydia lève 72 millions d'euros pour devenir une "super-app"* <https://www.maddynews.com/2020/12/17/lydia-leve-72-millions-deuros-devenir-super-app-fintech/>.

7. The Boston Consulting Group, *La French Health Tech - Faire de la France un leader mondial de la santé*, 2017

8. BPI France, *EdTech le futur de la formation*, <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Dossiers/EdTech-le-futur-de-la-formation>.

9. Adrien Lelievre, *Edtech : l'année 2020 a tout changé pour les start-up de l'éducation*, 6 avril 2021

<https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/communaute/0610739713960-edtech-l-annee-2020-a-tout-change-pour-les-start-up-de-l-education-343038.php>.

Enjeux

Le transfert de technologie est un processus consistant à transformer un produit de la recherche publique ou privée en une offre commercialisable par une entreprise. Il représente en France un enjeu économique majeur. Les études internationales ont en effet révélé un écart croissant avec les autres puissances mondiales, souvent plus performantes dans le domaine de l'innovation. [1] Cette différence s'explique par la manière dont les institutions valorisent la recherche publique pour obtenir une exploitation industrielle. Il est ainsi reproché au système français de trop long délais en moyenne avant la conclusion du contrat de transfert, pouvant atteindre dix-sept mois et demi. Cette difficulté pousse ainsi de nombreuses start-ups de la santé à refuser de tels accords. [2]

Du côté de la recherche académique, le transfert peut prendre deux formes distinctes : la transmission de connaissances à un autre centre de recherche afin de poursuivre un développement industriel ou la transformation de la recherche en innovation industrielle, en cédant cette découverte à une société de droit public ou privé. Du côté de l'industrie, il s'agit de vendre à un acquéreur, contractuellement, les droits d'utilisation d'une technique, d'un procédé, ou encore d'un savoir-faire.

Modes de valorisation de la recherche

Le choix du mode de valorisation dépendra en grande partie du contenu de la technologie exploitée. Le dépôt de brevet et la concession d'une licence d'exploitation constituent ainsi la première étape de la valorisation, et en particulier dans le domaine de la chimie. La recherche partenariale, à l'inverse, c'est-à-dire la réunion de laboratoires publics et industriels, est un mode de valorisation privilégié dans le monde de l'informatique. De manière générale, le licensing des droits de propriété intellectuelle apparaît aujourd'hui être un enjeu stratégique fondamental pour les start-ups et est de ce fait constamment renforcé. [3]

-
1. Alexandre Couto, Comment les acteurs de transfert de technologies participent au financement des start-ups, 2021, <https://www.industrie-techno.com/article/deeptech-comment-les-acteurs-de-transfert-de-technologies-participent-au-financement-des-start-up.65099>
 2. Anaïs Cherif, Les transferts de technologies, le point faible des startups de la santé, 2018, <https://www.latribune.fr/technos-medias/innovation-et-start-up/les-transferts-de-technologies-le-point-faible-des-startups-de-la-sante-800332.html>
 3. Jean Yve Legendre, Qu'est ce que le transfert de technologie ? 2020, <https://www.ieepi.org/paroles-dexperts-quest-ce-que-le-transfert-de-technologie>.

Les Sociétés d'Accélération du transfert de technologies (SATT) [4]

Les SATT sont nées d'une commission réunie en 2009 regroupant les acteurs de l'économie et de la recherche afin de renforcer la compétitivité de la France au niveau de l'innovation. Elles avaient pour objet de financer un programme d'investissement afin de transformer la puissance de la recherche publique en innovation pour les entreprises.

Les SATT ont pour actionnaires les établissements de recherche et l'Etat. Elles réunissent 15 000 chercheurs de nombreux domaines scientifiques dont la mission consiste à identifier des opportunités de valorisation économique, puis à produire une analyse de leur potentiel afin de construire un projet de valorisation adéquat. De ce processus naît une technologie commercialisable.

4. Vidéo de présentation du réseau SATT: <https://www.satt.fr/societe-acceleration-transfert-technologies/>



U

Définition

Le terme "ubérisation" a fait son apparition pour la première fois dans le dictionnaire Le Petit Larousse 2017. Ce mot renvoie à la transformation d'un secteur d'activité avec un modèle économique innovant, fondé sur le numérique. Ces nouveaux services sont souvent proposés à un prix moindre. Ils sont effectués par des indépendants plus que par des salariés, généralement via l'utilisation de plateformes.

Plateformes numériques

Les plateformes numériques sont au cœur de cette transformation. Elles peuvent être définies comme un prestataire intermédiaire pour le partage de services de référencement ou de classement de contenus, de biens ou services édités ou fournis par des tiers [1]. Dans un sens économique, c'est un espace numérique de mise en contact entre offre et demande sur un marché spécifique [2].

Le Conseil d'Etat a identifié cinq grandes catégories de plateformes [3] :

- Les plateformes de création de biens communs qui n'ont pas de dimension économique : Wikipedia, OpenstreetMap.
- Les plateformes de partage de frais qui ne réalisent pas de bénéfice mais qui rentrent dans leurs frais : Heetch, Blablacar.
- Les plateformes d'économie contributive qui proposent un produit ou un service co-construit par l'ensemble des utilisateurs : Coyote.
- Les plateformes de courtage qui mettent en relation des vendeurs et des consommateurs : Ebay, Amazon, le Bon coin.
- Les plateformes-activités qui fixent une part substantielle des conditions d'exercice de leur activité : Uber, Deliveroo...

Secteurs concernés

La plupart des secteurs économiques sont concernés tels que les transports (Uber, Blablacar), la location immobilière de courte durée (AirBnB), la location de parkings (Mobypark), les services de livraisons (Chronobee, Deliveroo), le service à la personne (Domiserve, Leboncoin.fr), les services financiers (KissKissBankBank, Happy Capital) ou encore le secteur du savoir (Coursera).

1. Conseil d'Etat, étude annuelle 2014. Le numérique et les droits fondamentaux, La Documentation française, coll. Les rapports du Conseil d'Etat, 2014, p. 172.

2. Conseil national du numérique. Mai 2014. Neutralité des plateformes, Réunir les conditions d'un environnement numérique ouvert et soutenable.

3. Conseil d'Etat. (2017). Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l'"ubérisation"

Place du fondateur

Les concepts de cette nouvelle économie sont nés de l'expérience du créateur. Tout commence par l'identification de la faille qualitative, avant de fonder le développement économique sur l'amélioration de ce marché [4]. Uber aurait été créé alors que son fondateur, en séjour à Paris, peinait à trouver un taxi. Quant à l'application AirBnb, elle serait née suite à l'absence de chambre d'hôtel disponible à un prix abordable lors d'un séjour des fondateurs à Los Angeles.

Place du consommateur

L'ubérisation a conduit à une désintermédiation des services fournis par les entreprises. Les plateformes servent d'intermédiaires entre un professionnel et un consommateur, parfois même entre deux particuliers (Leboncoin). La satisfaction du consommateur est centrale avec le développement des systèmes de notation : hôtels, restaurants, services de livraison, VTC... Certaines entreprises, comme le restaurant du Chef Marc Veyrat, en font les frais [5]. A l'échelle mondiale, 71% des consommateurs considèrent en effet ces notes comme « importantes » voire « très importantes » [6].

Statut des travailleurs

L'ubérisation répond à une demande d'autonomie dans l'activité professionnelle. Le travailleur indépendant est libre de déterminer les horaires, la durée et le lieu de son travail. Les plateformes ne sont dès lors pas assimilées à des employeurs, ne paient pas de charges sociales et ne sont pas tenues de respecter les règles en matière de temps de travail et de rémunération. L'indépendant ne bénéficie pas de l'assurance chômage. Pourtant, la Cour de cassation a, à plusieurs reprises, procédé à la requalification en contrat de travail dès lors qu'un lien de subordination est établi [7]. Ce mouvement a été amorcé par l'arrêt Take it Easy de 2018 [8].

Conditions générales

Le droit français a mis en place une responsabilité sociale des plateformes [9]. Les plateformes, profitant de leur position, imposent unilatéralement aux entreprises des conditions déséquilibrées. Un règlement européen a été adopté en 2019 pour créer un environnement équitable, prévisible, durable et inspirant confiance [10]. L'un des objectifs est de limiter ce genre de pratique. Les opérateurs devront rendre accessibles leurs conditions générales d'utilisation facilement et à chaque étape de la relation commerciale. Toute modification devra également être portée à la connaissance des entreprises utilisatrices préalablement à leur entrée en vigueur.

4. R. Simons, (RS). (mars 2014. Choosing the right consumer. Harvard Business Review.

5. Le chef Marc Veyrat a perdu sa troisième étoile au guide Michelin. Il a perdu son procès contre le guide et a demandé à ne plus être référencé jugeant la notation arbitraire.

6. J. Delvallée. Comment les notations sur Internet font évoluer le comportement des clients ? [Etude], 23 avril 2019.

7. M. Richevaux. (2020). Uberisation et requalification en contrat de travail : nouvelle application des classiques du contrat de travail. Petites Affiches n°114, p.21 (LPA 8 juin 2020 n°152x5 p.21).

8. Cour de cassation, Chambre sociale, arrêt n°1737 du 28 novembre 2018 (17-20.079).

9. Code du travail, Chapitre II : Responsabilité sociale des plateformes (Articles L7342-1 à L7342-6)

10. Règlement (UE) 2019/1150 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 promouvant l'équité et la transparence pour les entreprises utilisatrices de services d'intermédiation en ligne



Témoignage - Alexandre CHERONNET - Co-fondateur - Predictice

Est-ce que le futur des Legaltech se trouve dans une forme d'Ubérisation des actes juridiques ?

L'équipe de Predictice est largement composée de professionnels du droit et d'anciens avocats, conscients des enjeux des métiers du droit (explosion de l'information, concurrence de plateformes d'information commerciales, cyberrisques, etc.).

Notre mission ne relève en aucun cas d'une sorte d'ubérisation mais réellement d'une volonté d'accompagner par la technologie le professionnel dans l'organisation de toute son information juridique, interne comme externe, dans un outil nomade et sécurisé. C'est grâce à des outils comme le nôtre que l'avocat ou le directeur juridique va pouvoir démontrer sa valeur ajoutée dans le monde de demain



La valorisation d'une société consiste à réaliser un diagnostic estimant la valeur d'une entreprise afin d'en déterminer le prix. A ce titre, il convient de souligner que la valorisation d'une société n'est jamais exacte. Cette dernière est susceptible de varier selon la technique utilisée et des éléments d'appréciations pris en compte.

Finalités

La valorisation intervient principalement lors de deux événements dans la vie d'une société. Le recours à la valorisation s'impose premièrement lors d'une cession de la société. Celle-ci permet d'établir sa valeur, formalisant le socle des négociations inhérentes à la cession de la société entre le cédant et l'acquéreur. Elle participe à la détermination du prix final de l'opération de cession. Il est nécessaire de connaître la valeur de la société secondement pour effectuer une introduction en bourse [1]. L'examen de la valorisation d'une société permet, de fait, de déterminer la valeur des actions émises lors d'une offre publique initiale [2].

La valorisation d'une société peut également intervenir lors de diverses autres occasions, comme pour anticiper une levée de fonds, une transmission, ou encore une restructuration. La valeur de la société peut aussi être le support d'avantages stratégiques tels que: favoriser l'octroi de prêts bancaires ou attirer les investisseurs notamment lors d'une augmentation en capital.

Méthodes

Il existe pléthore de méthodes d'évaluation de la valeur des entreprises dont les usages divergent selon la structure étudiée et la finalité recherchée. La valorisation d'une entreprise n'étant pas une science exacte, il n'est pas anormal de recourir à la combinaison de plusieurs méthodes.

Parmi les principales méthodes d'évaluation notables, la méthode patrimoniale est la plus élémentaire. Elle consiste à déterminer la valeur de l'actif net d'une société. Pour ce faire, la valeur nette comptable [3] de l'entreprise doit être définie afin de pouvoir procéder à une réévaluation des éléments d'actif dans le but de déterminer, in fine, la valeur mathématique des titres. Il est toutefois risqué de se reposer uniquement sur cette méthode de valorisation, celle-ci n'opérant aucune estimation du potentiel économique de la société.

1. P. Sentis, Introduction en bourse, Revue française de gestion, 2005, n°158, p. 225 à 244.

2. « Initial Public Offering » en anglais.

3. Il s'agit schématiquement d'évaluer les actifs d'une société et d'en soustraire le passif.

Il convient ainsi de la jumeler avec la méthode dite de rendement, aussi appelée méthode de rentabilité. Elle repose sur la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices en intégrant le risque de ne pas en générer. Son intérêt réside dans l'appréciation simultanée de données empiriques et prévisionnelles.

Les sociétés ont également recours aux méthodes de valorisation comparative. L'objectif est de mettre en perspective l'entreprise à évaluer avec une entreprise sensiblement identique dont la valeur de transaction a été rendue publique. En pratique, cette méthode « consiste à calculer la valeur théorique d'une entreprise d'après un barème ou un coefficient couramment observé dans le même secteur d'activité et dans la même zone géographique » [4]. La société ayant une structure atypique ou intervenant dans un secteur d'activité singulier telle que les start-ups ne pourra toutefois pas user de cette méthode afin de valoriser leur société.

Valorisation de la start-up

S'agissant des start-ups, les méthodes d'évaluation traditionnelles précédemment évoquées demeurent infructueuses afin de déterminer leur valorisation [5]. Le constat étant le suivant : la valorisation ne peut reposer sur des données historiques, ni présentes, la valeur nette comptable de la start-up étant relativement faible lors de ses prémices. Il convient ainsi de focaliser l'évaluation sur des données futures et plus particulièrement le potentiel lié au succès de la start-up. Les méthodes prospectives seront avant tout utilisées lors d'une première levée de fonds afin de constituer le capital d'amorçage de la start-up. Il ne s'agit plus de déterminer la valeur nominale des actions mais leur valeur pre-money, c'est-à-dire leur valorisation avant l'augmentation de capital. Pour ce faire, les start-ups ont recours à trois méthodes différentes.

La première, appelée méthode de flux de trésorerie actualisés[6], repose sur les estimations de la trésorerie que générera la société. Elle se fonde donc sur des bilans prévisionnels dont la pertinence est parfois complexe à maîtriser. La deuxième méthode est celle du capital risque [7] consistant à déterminer la valeur de l'entreprise à horizon de trois à cinq ans [8] à l'appui de documents prévisionnels. L'investisseur peut ensuite soustraire à ce montant la valorisation actuelle afin de calculer sa plus-value potentielle et de déterminer s'il souhaite ou non participer à la levée de fonds. La troisième méthode de valorisation repose sur l'élaboration de comparatifs avec des sociétés concurrentes similaires qui ont fait l'objet d'une cession ou d'une levée de fonds récente. Ces données permettent alors de constituer le multiple de chiffre d'affaires utilisé tout en prenant en compte le taux de dilution. Il suffit ensuite d'appliquer ce multiple de façon proportionnelle à la start-up que l'on souhaite évaluer.

4. BPI France Création, Méthode d'évaluation d'entreprise par leur rentabilité, décembre 2019, <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/repandre-entreprise-etapes/diagnostiquer-evaluer/methode-devaluation-dentreprise-leur>.

5. C. Micheletti-Lacan, Le guide de la valorisation des startups », BPI France – Le HUB, 2017.

6. La méthode des « discounted cash flows » en anglais.

7. La méthode du « venture capital » en anglais.

8. Horizon de sortie classique d'un investisseur.

Les investisseurs potentiels sont donc tenus de prendre une décision à l'appui d'une valorisation reposant sur des données prospectives, prévisionnelles et incertaines. En pratique, leurs investissements est dit « intuitu personae », l'élément décisionnel résidant in fine dans le charisme et dans la détermination dont fera preuve le fondateur porteur de son projet.



Interviews

Nous remercions chaleureusement l'ensemble des professionnels qui ont accepté de répondre à nos questions. Nous nous sommes efforcés de coller au maximum aux paroles de ces professionnels. Leurs savoirs ont été précieux pour nous éclairer sur de nombreux points pratiques. Nous en avons disséminé tout au long de cet ouvrage sous forme **d'Oeil de l'expert** ou de **Témoignage**, vous pourrez ici retrouver l'intégralité de nos échanges dont ils sont issus.

Les interviews ci-dessous sont pour la majorité des retranscriptions de conversation que nous avons enregistré, c'est pourquoi certaines d'entre elles sont restituées dans un langage "parlé". Nous nous sommes efforcés de coller au maximum au coeur de leur propos. Leurs savoirs ont été précieux pour nous éclairer sur de nombreux points pratiques.

Nous aimerions remercier aussi Maître Johann Charmette (MAGS AVOCATS) qui nous a grandement aidé à appréhender une vision pratique du droit des start-up, domaine dans lequel MAGS AVOCATS est spécialisé. Nos échanges n'ont cependant pas été enregistrés.

Bonne lecture.

Quelle est l'histoire de Siparex et quelle est sa raison d'être/objectifs ?

Siparex est un groupe de capital investissement français indépendant de plus de quarante ans, ce qui en fait l'un des tout premiers sur le territoire. Inspiré des pratiques anglo-saxonnes et américaines relatives au private Equity, Siparex a été créée à Lyon dans l'objectif d'accompagner et financer les entrepreneurs et les sociétés de la région Rhône-Alpes. Les partenaires de référence de Siparex sont des ETI et PME mais dès les années 90 le fond s'intéresse aux start-up technologiques. Cet intérêt s'accompagne d'un changement de vision pour s'adapter à cet écosystème particulier. Il est important de prendre en compte la croissance rapide nécessaire pour une start-up et le fait qu'elle évolue dans un environnement très concurrentiel.

Le fond apporte aux entreprises et à leurs dirigeants des solutions sur-mesure sur le capital développement, la transmission de parts et d'actions ainsi qu'en capital risque. Le groupe compte aujourd'hui une centaine d'employés et une cinquantaine d'investissements.

Quelle est la place des acquisitions de X ange dans la stratégie de Siparex ?

Siparex avait ainsi investi dans une structure spécialisée dans les start-up avec l'acquisition de la société de gestion X-ange en 2015

Ce choix faisait partie d'une stratégie sur le long terme puisque la transformation digitale a touché aussi les PME et les ETI. X ange étant une société spécialisée dans l'investissement de start-up technologique, cette acquisition a permis à Siparex d'offrir un conseil spécialisé sur les enjeux digitaux à venir. Aujourd'hui c'est le pôle Buy Out ETI qui est prédominant mais les fonds X ange prennent de l'importance.

Vision un peu syncrétique où le fait d'avoir des équipes dédiées à l'innovation allait aider le résultat. Aujourd'hui, le pôle Buy out ETI est prédominant mais les fonds X ange prennent de l'importance (4 ème génération).

Comment Siparex sélectionne les entreprises qu'elle finance ?

Il y a des équipes dédiées pour chaque thématique d'investissement. Chacune d'elles organisent ses méthodes de sélection en fonction de leurs compétences. La sélection passe avant tout par une recherche proactive et multicanale pour identifier les start-up qui commencent à se rendre visible.

La marque X Ange démarché des start-up autant qu'elle est démarchée par celle-ci, cependant en pratique, il est important de savoir que la grande majorité des dossiers sélectionnés sont ceux qui ont été démarchés par le fond.

En 20 ans, les modèles d'investissement initial en technologie ont vu leur coût être réduits depuis une phase d'investissement à haute intensité en France et le déploiement d'infrastructures dédiés sur tout le territoire. Aujourd'hui c'est la Deeptech qui intéresse particulièrement Xange.

Sur une année, 2000 sociétés passent dans leur radar, une fois le contact établi et l'intérêt trouvé : il y a une pré-sélection, celle-ci se fait sur une centaine de dossier. C'est une étape compliquée puisque que sur 100 dossiers, il faudra dire non à 99,5% d'entre eux. Il faut de plus prendre en compte les objectifs de X Ange qui peuvent changer d'une année à l'autre. Une fois la présélection effectuée, des rencontres sont organisées avec les candidats les plus prometteurs afin de construire le business plan avec eux. Il y a une négociation juridique importante sur le coût d'entrée, les questions de gouvernances et les conditions de sortie. Au cours de ces rencontres, différentes thématiques seront abordées avec l'entrepreneur : concurrence, marché, produit, équipe, développement international...

Avant de prendre la décision finale, une présentation des fondateurs est réalisée auprès de l'ensemble de l'équipe Xange. L'un des critères clés de la sélection repose sur la qualité de l'équipe et des entrepreneurs.

Quelles sont les ressources juridiques de Xanges ?

Il y a trois niveaux de ressources. Les salariés de Siparex ont déjà tous un bagage juridique. Il y a un service dédié très compétent et un cabinet d'avocat est toujours de la partie pour l'exécution de la documentation juridique de l'achat à la vente.

Quand céder la participation ?

Il est beaucoup plus facile de dépenser de l'argent que d'en récupérer. La qualité d'un investisseur repose beaucoup plus dans sa capacité à organiser sa sortie du capital qu'à sa capacité à y entrer. C'est toujours un exercice périlleux. Imposer des clauses de liquidité en start-up est très difficile. Ces clauses de liquidités vont se bâtir petit à petit.

Il y a 3 axes de liquidités :

- Le marché des IPO (n'a jamais vraiment fonctionné en Europe)
- La revente à un partenaire stratégique, industriel ou financier (90% des cessions).
- Les cessions dites en secondaire, au moment d'un refinancement de la start-up. On accompagne alors l'investisseur avec des nouveaux financiers et on organise une partie de liquidité secondaire. Vous profitez de ce tour de financement destiné à du money in. On augmente le financement pour réaliser de la money out et permettre un bout de liquidités aux actionnaires. A chaque fois, on profite de l'arrivée d'un nouveau capital risquer pour déplacer notre position.

Pourquoi préciser que vous êtes un fonds indépendant ?

Comme précédemment exposé, Xange était initialement détenu par « La Poste ». Le rachat par Siparex a donné une véritable indépendance en amont et en aval à Xange qui n'a plus de ligne de conduite imposé depuis : le fond n'est plus un corporate Venture.

Cette indépendance est en deux volets, déjà sur les prises de décisions des investisseurs vis-à-vis des entrepreneurs. Ensuite, c'est le fait qu'elles ne dépendent pas d'un seul groupe mais de plusieurs investisseurs. Il n'y a pas de jeu politique comme dans les fonds dépendants de grosses sociétés ou du secteur bancaire.

Qu'est-ce qui a motivé la création de Predictice ? (Quelle est l'histoire de sa création ? Aviez-vous identifié un besoin ?)

A l'origine de la création de Predictice nous étions trois amis : deux juristes qui terminaient l'école d'avocats et un ingénieur informatique qui exerçait comme consultant. L'idée est née en 2015 alors que la loi pour une République numérique (proposée par la secrétaire d'État au numérique de l'époque Axelle Lemaire) était en cours de préparation. Celle-ci devait annoncer la mise en open data des décisions de justice française.

Au regard du boom de la legaltech outre-Atlantique, nous avons tout de suite pensé que c'était l'opportunité de développer un outil qui simplifierait la recherche et l'analyse de l'information juridique pour les professionnels du droit en Europe.

Quelles ont été les ressources nécessaires pour lancer officiellement votre produit ? Une legaltech a-t-elle des besoins différents des autres start-ups ?

Avant de pouvoir officiellement le mettre sur le marché, une start-up doit s'assurer que son produit a atteint un niveau de maturité suffisant pour répondre à un réel besoin, dans notre cas celui des professionnels du droit de pouvoir accéder à des informations fiables que ce soit des décisions de justices ou des analyses de la jurisprudence faites par nos algorithmes.

Il a donc fallu constituer une solide équipe technique et apprendre à faire dialoguer des développeurs, des designers et des juristes. C'est sans doute là que réside la spécificité des legaltech !

Pensez-vous que la recherche de financement et la croissance d'une legaltech est différente d'une start-up classique ? Avez-vous rencontré des difficultés particulières pour financer votre projet ?

De notre côté, nous avons longtemps tenu à autofinancer notre projet grâce à la confiance de nos premiers clients et à l'aide de structures publiques (accompagnement d'incubateurs comme celui de Télécom ParisTech, subventions de Bpifrance, etc.).

Une fois que nous nous sommes sentis prêts à distribuer le service au plus grand nombre, nous avons recherché des investisseurs qui correspondent à nos valeurs, parmi lesquels des professionnels du droit. Nous avons levé des fonds fin 2019 grâce notamment au développement d'un partenariat avec l'Incubateur du barreau de Paris.

Quels impacts les legaltech vont avoir sur les professions juridiques selon vous ? Croyez-vous en une révolution de la profession par la tech ?

Je crois que chez Predictice nous aimons l'idée qu'une start-up française, respectueuse de la déontologie des professionnels du droit, devienne un acteur fort de la legaltech. Il ne fait aucun doute que les avocats ont pris le virage du numérique et cherchent à s'équiper des meilleures solutions, parmi lesquelles Predictice.

Je ne parlerai pas de révolution car les fondamentaux de la profession vont rester les mêmes : la défense, le conseil, l'expertise, la déontologie, etc.

Est-ce que le futur de la legaltech se trouve dans une forme d'uberisation des métiers juridiques (avoir accès à un conseil, un acte ou une saisie en un clic) ?

L'équipe de Predictice est largement composée de professionnels du droit et d'anciens avocats, conscients des enjeux des métiers du droit (explosion de l'information, concurrence de plateformes d'information commerciales, cyberrisques, etc.).

Notre mission ne relève en aucun cas d'une sorte d'ubérisation mais réellement d'une volonté d'accompagner par la technologie le professionnel dans l'organisation de toute son information juridique, interne comme externe, dans un outil nomade et sécurisé. C'est grâce à des outils comme le nôtre que l'avocat ou le directeur juridique va pouvoir démontrer sa valeur ajoutée dans le monde de demain.

Pouvez-vous vous présenter commencer par vous présenter ?

Lise Damelet, je suis aujourd'hui associée au sein du cabinet FTPA, et je dirige la pratique concurrence et conformité du cabinet. J'ai exercé exclusivement en cabinets américains puisque j'ai commencé au sein du cabinet Latham & Watkins. Je suis ensuite arrivée chez Orrick, à Paris, où je suis restée 10 ans. J'ai été promue counsel en 2017 et je suis ensuite arrivée chez FTPA en tant qu'associée.

Pourquoi avoir choisi d'exercer dans le domaine des legaltechs ?

J'ai toujours été passionnée par mon métier, les petits ruisseaux font les grandes rivières. J'ai fait la rencontre d'amis dont certains étaient très proches des candidats au bâtonnat à l'époque, Pierre-Olivier Sur et Laurent Martinet. Nous avons eu la chance de tomber sur un couple de candidats qui était extrêmement ouvert. Nous étions un groupe de 4, avec Frédéric Pelouze, Alexandra Huel et Adrien Perrot.

Nous réfléchissions un ensemble à ces simulacres de course au bâtonnat, aux réunions organisées qui délaissaient beaucoup l'avis et l'attention du barreau émergent. Pour ces jeunes avocats, les élections ordinaires, c'est un peu loin et ils ont le nez un peu dans leur guidon, et pensent plutôt à leur quotidien, qu'à la représentativité.

Nous avons eu l'idée de mobiliser ce que l'on a appelé une "caravane", c'est-à-dire un groupe de jeunes afin d'intervenir dans les cabinets. Nous avons fédéré un groupe assez important et avons réuni environ 1.000 jeunes confrères, avec entre 0 et 8 ans d'exercice.

Nous avons organisé, de façon hebdomadaire, pendant cette période électorale, une intervention dans plusieurs cabinets sous la forme de discussions. Peu à peu, les choses se sont structurées autour de sujets clés.

Cela s'est mis en place à la faveur d'un bâtonnier très ouvert sur ces sujets-là et qui était inspirant et inspiré. Il y avait vraiment quelque chose de dynamique qu'on n'a pas dans chaque bâtonnat, une dynamique de modernité, de délégation. Ce n'est pas toujours le cas. C'est comme ça que cette caravane a fait remonter beaucoup de choses du terrain.

Comment vous êtes-vous appropriées ces questions de nouvelles technologies ?

Mon parcours est majoritairement axé autour du droit de la concurrence par rapport au droit des nouvelles technologies. Les notions de nouvel entrant et d'opérateur historique me parlent.

Je me suis intéressée à ces questions par curiosité et avec la volonté de réfléchir à notre profession. Les startups commençaient à se développer. On se demandait ce qu'on pouvait faire.

Frédéric Pelouze était très tourné vers l'international avec des contacts aux Etats Unis. Pierre-Olivier Sur nous a envoyé aux Etats-Unis pendant la campagne de bâtonnat pour rencontrer les magistrats qui utilisaient l'intelligence artificielle notamment dans le cadre de la probabilité des récidives en matière pénale. On ouvrait des yeux gros comme des soleils avec l'impression d'être dans un autre monde.

Les choses étaient en ébullition. On a formalisé nos propositions dans un livre blanc qu'on a remis à Pierre-Olivier Sur et Laurent Martinet. Les deux nous ont poussés à trouver une structure pour pérenniser nos idées et les accompagner.

C'est comme ça que l'idée d'incubateur est née. On a hésité entre incubateur et accélérateur parce qu'à ce moment on n'incubait pas les sociétés de projets.

Une autre interrogation s'est posée. Est-ce qu'on allait créer un incubateur in town dans les locaux du barreau et porter l'innovation de l'extérieur, ou bien innover de l'intérieur ? On a choisit la seconde option : innover de l'intérieur. La plus difficile, mais celle qui paierait le plus.

Une fois l'incubateur créé, quel accompagnement était proposé et comment a-t-il évolué jusqu'à aujourd'hui ? Est-ce que l'incubateur a tout de suite reçu son public ?

Concernant la réception de cette initiative, il y a eu deux poids deux mesures. Notre première conférence en octobre 2014 a réuni 300 personnes. Il y a tout de suite un énorme engouement. On était même dépassé par le nombre de participants.

On est ensuite passé devant le Conseil de l'Ordre pour représenter et valider cette initiative. Même si on était beaucoup soutenu par le bâtonnier et le vice bâtonnier en juillet 2014, on a été confronté à des réticences.

Cela montre la rigidité de notre profession, qui reste encore très prégnante même si les choses ont un peu évolué. Certains ne croyaient pas qu'une expérience étrangère puisse être transposable dans la société française. On nous disait aussi qu'il n'y aurait pas de juge artificiel, pas de dématérialisation des demandes juridiques des justiciables.

On sort de là complètement démobilisés, mais l'incubateur est institutionnalisé dans l'organigramme du barreau de Paris grâce aux bâtonnier et vice bâtonnier qui croient en ce projet.

On décide de commencer petit avec les “Prix de l'Innovation”. Il nous semblait important d'arrêter de faire du top down et d'inverser les choses, en faisant un bottom up, c'est-à-dire vraiment de partir toujours comme on avait fait pour la caravane, des expériences sur le marché que les cabinets pourraient faire de leur côté dans leur coin et de faire remonter cela pour essayer de faire connaître au plus grand nombre ce qui se fait sur le marché.

Les Prix de l'Innovation, c'est un appel à candidatures. On fait 3 prix d'innovation, un prix de l'innovation étudiant, un prix innovation avocat et un prix d'innovation non avocat.

Pour ce dernier prix, l'idée est de faire récompenser des legaltechs portées par des non avocats qui seraient intéressantes également pour la profession d'avocat. En 2012-2013, on avance en parallèle de deux legaltechs ; Captain Contrat et Legalstart. On est vraiment au tout début.

Et puis il y a un gros essor en 2014, avec 35 projets de candidatures et des dotations financières de 10.000 euros et 5000 euros pour les projets étudiants. Et là, on s'aperçoit qu'il y beaucoup de choses qui se font sans être médiatisées. Par exemple, on a un cabinet qui travaille sur l'automatisation des contrats depuis très longtemps. On va récompenser toutes les formes de dématérialisation des services comme Tanker.

On va faire face à des difficultés notamment le service de déontologie, le Conseil de l'ordre ou encore des praticiens qui refusaient de subventionner avec les fonds de l'ordre des non-avocats. Nous avons alors noué un partenariat avec LexisNexis pour financer le prix non avocat. On constitue un jury très particulier, formé d'avocats mais pas seulement. Il y a par exemple Sylvain Orébi, le patron de Kusmi Tea, l'ancien VP d'airbus, on a des universitaires. On veut donner un autre regard sur la profession d'avocat.

Cela va évoluer au fil des années, je vais suggérer à Frédéric Sicard, au moment où il prend ses fonctions à Paris d'ouvrir ce prix d'innovation au vote de l'ensemble des non avocats, ce qui permet de faire connaître au moment des votes et de voir tout ce qui se fait. C'est la première jambe.

La deuxième jambe est constituée par un “think tank”. On a fait une étude avec l'école de droit de Sciences Po pour essayer de donner une première vision sur l'innovation juridique en France. Cette notion d'innovation juridique n'existait pas dans la doctrine. Au fil des années, on va faire évoluer les choses. Le think tank va porter des événements comme la nuit des médiathèques.

Dans la partie prix innovation, il y a eu une véritable incubation. Les lauréats gagnaient à la fois un prix financier, mais également un forfait d'heures d'accompagnement par certains des membres du jury.

Pour acculturer ce milieu, on a fait des conférences à la Bourse, en 2016 on a réuni les legaltechs allemandes, américaines avec les dirigeants de Zoom et Rocket lawyer. On voulait faire voir aussi aux avocats parisiens et français ce que donnaient un petit peu les legaltechs à l'étranger. Mais en parallèle, on voulait incuber. Il fallait accompagner de manière un peu plus informelle les porteurs de projets, au sein de locaux. Tout a commencé à l'école des avocats (l'EFB) avant d'être déplacé à la Maison du barreau. Des locaux sont dédiés, et les porteurs de projets peuvent venir et être accompagnés.

En 2017, je me suis déportée sur la création du réseau national des incubateurs de barreau. Dès 2016, de nombreux barreaux nous ont appelés en disant être intéressés par ces projets. On ne voulait pas continuer à réfléchir seuls, on voulait essayer de partager cette expérience. Là encore, il y a eu quelques résistances.

En 2017 on lance l'idée de créer d'autres incubateurs, Marseille en premier puis Lyon, Toulouse et Bordeaux. Aujourd'hui, il y en a 12 en France. L'idée est d'être accompagné par des acteurs qui connaissent les spécificités de notre métier, qui connaissent les besoins des justiciables etc. Des incubateurs, comme à Lille, ont réuni d'autres professions. L'objectif initial restait de partir des spécificités de notre profession, de les accompagner et de déverrouiller les éventuels blocages. Le réseau national a été inauguré lors de la convention nationale des avocats en 2017. La ministre de la Justice, Nicole Belloubet, était très intéressée par le projet.

Les choses se sont accélérées. On a eu la chance de partir en voyage d'Etat avec le Président Emmanuel Macron et Nicole Belloubet. On a fait une intervention au cabinet Baker et McKenzie. Les américains ont adoré cette idée d'incubateur. Des incubateurs se sont depuis montés aux Etats-Unis.

On a essayé de fédérer et de porter une bonne parole qui était une parole de réforme, et d'évolution, de prise en compte des nouveaux besoins des nouveaux outils.

Au départ on sélectionnait pour une année maintenant, c'est par trimestre. L'idée c'est vraiment de "faire tourner" l'accompagnement, de faire des accompagnements accélérés, de manière à pouvoir faire aussi faire tourner les bénéficiaires de cette incubation au plus grand nombre. On a toujours un système de prix d'innovation avec une sélection des porteurs de projets qui demandent à être incubés. Les projets les plus pertinents pour la profession sont incubés.

C'est vrai qu'on a bien fonctionné depuis les années 1200-1300 sous le Parlement de Paris. un peu de la même manière. La révolution numérique a quand même beaucoup bousculé notre profession. Au début on l'a senti comme très agressive de l'extérieur mais maintenant il y a une phase d'appropriation des outils numériques, évidemment à la faveur de la crise sanitaire. Certains services de cabinets traditionnels ont pris cette direction comme, par exemple, Visio avocat, qui en fait est basé à Lyon ou Agrume en droit social. Il y a également Pomelaw qui aide à la digitalisation des cabinets.

Comment le rôle de l'avocat va-t-il évoluer ? Est-ce qu'il n'y a pas un risque qu'il perde en importance sans pour autant devenir obsolète ? Certains avocats ont-ils raison de s'inquiéter de ces nouvelles technologies qui permettent de digitaliser l'accès au droit ?

Il faut raisonner sur une base factuelle. Ces dernières années, est-ce qu'on a vu beaucoup de cabinets disparaître à cause de la naissance des legaltechs ? Je ne crois pas. Certains cabinets, en matière de divorce notamment, ont levé les boucliers face aux legaltechs. Il y avait une suspicion que la procédure allait être bradée pour 500€ alors qu'elle peut coûter jusqu'à 3000/4000€. Les avocats en droit de la famille n'ont pas pour autant disparu.

Il y a un marché pour chaque avocat. Les gros dossiers de place ne sont pas uniquement dans les cabinets américains. Il y a une forte atomisation du marché des avocats. On peut trouver à chaque avocat son client. Si certains justictibales veulent utiliser des legaltechs pour divorcer en payant moins cher quitte à prendre un risque, le marché est ouvert.

Les cabinets qui sont aujourd'hui marginalisés sont plutôt ceux qui n'ont pas su s'approprier ces outils. La crise sanitaire a joué un rôle. L'ancien vice-bâtonnier de Bordeaux, Pierre Gramage, a constaté l'impréparation de certains cabinets à l'utilisation des outils numériques même pour l'archivage. Le remplacement de l'avocat par l'intelligence artificielle n'est pas pour tout de suite.

Comment les jeunes générations peuvent-elles se former à l'utilisation de ces outils ? L'offre universitaire se limite à quelques diplômes universitaires et des masters spécialisés mais rien n'est fait pour donner à chaque étudiant des bases ?

Lorsqu'on est arrivé aux Etats-unis en 2012, l'Université du Michigan proposait déjà un cours pour créer des startups. Les étudiants en droit apprenaient comment créer une startup. On a rencontré les étudiants, les professeurs. En revenant en France, on a créé un prix de l'innovation Étudiants. Il nous a semblé que c'était intéressant de chercher des idées chez les étudiants. Aujourd'hui, les écoles d'avocats commencent à mettre des choses en place. L'Université, pas encore. J'ai soutenu la mise en place d'un tronc commun lors du Grenelle du droit en 2017 entre les huissiers, notaires, avocats... L'idée d'une école de formation unique commençait à prendre. Ce sont des sujets clefs.

On pourrait faire venir des legaltechs dans des modules pour comprendre comment se construit une idée, un service, comment se prépare un business plan. Ces modules, même optionnels, devraient être proposés dès les premières années pour attiser la curiosité. Les métiers après des études de droit ne se résument pas aux avocats, notaires, huissiers et magistrats. On peut développer des services juridiques. Par exemple, j'ai accompagné une startup qui permet de repérer les cibles en matière d'entreprises en difficulté. L'objectif est de dépasser les administrateurs judiciaires qui trustent les deals. Cette plateforme permettrait à des sociétés en difficulté de se connecter lorsqu'elles veulent être rachetées.

Comment le rôle de l'avocat va-t-il évoluer ? Est-ce qu'il n'y a pas un risque qu'il perde en importance sans pour autant devenir obsolète ? Certains avocats ont-ils raison de s'inquiéter de ces nouvelles technologies qui permettent de digitaliser l'accès au droit ?

Il faut raisonner sur une base factuelle. Ces dernières années, est-ce qu'on a vu beaucoup de cabinets disparaître à cause de la naissance des legaltechs ? Je ne crois pas. Certains cabinets, en matière de divorce notamment, ont levé les boucliers face aux legaltechs. Il y avait une suspicion que la procédure allait être bradée pour 500€ alors qu'elle peut coûter jusqu'à 3000/4000€. Les avocats en droit de la famille n'ont pas pour autant disparu.

Il y a un marché pour chaque avocat. Les gros dossiers de place ne sont pas uniquement dans les cabinets américains. Il y a une forte atomisation du marché des avocats. On peut trouver à chaque avocat son client. Si certains justictibales veulent utiliser des legaltechs pour divorcer en payant moins cher quitte à prendre un risque, le marché est ouvert.

Les cabinets qui sont aujourd'hui marginalisés sont plutôt ceux qui n'ont pas su s'approprier ces outils. La crise sanitaire a joué un rôle. L'ancien vice-bâtonnier de Bordeaux, Pierre Gramage, a constaté l'impréparation de certains cabinets à l'utilisation des outils numériques même pour l'archivage. Le remplacement de l'avocat par l'intelligence artificielle n'est pas pour tout de suite.

Comment les jeunes générations peuvent-elles se former à l'utilisation de ces outils ? L'offre universitaire se limite à quelques diplômes universitaires et des masters spécialisés mais rien n'est fait pour donner à chaque étudiant des bases ?

Lorsqu'on est arrivé aux Etats-unis en 2012, l'Université du Michigan proposait déjà un cours pour créer des startups. Les étudiants en droit apprenaient comment créer une startup. On a rencontré les étudiants, les professeurs. En revenant en France, on a créé un prix de l'innovation Étudiants. Il nous a semblé que c'était intéressant de chercher des idées chez les étudiants. Aujourd'hui, les écoles d'avocats commencent à mettre des choses en place. L'Université, pas encore. J'ai soutenu la mise en place d'un tronc commun lors du Grenelle du droit en 2017 entre les huissiers, notaires, avocats... L'idée d'une école de formation unique commençait à prendre. Ce sont des sujets clefs.

On pourrait faire venir des legaltechs dans des modules pour comprendre comment se construit une idée, un service, comment se prépare un business plan. Ces modules, même optionnels, devraient être proposés dès les premières années pour attiser la curiosité. Les métiers après des études de droit ne se résument pas aux avocats, notaires, huissiers et magistrats. On peut développer des services juridiques. Par exemple, j'ai accompagné une startup qui permet de repérer les cibles en matière d'entreprises en difficulté. L'objectif est de dépasser les administrateurs judiciaires qui trustent les deals. Cette plateforme permettrait à des sociétés en difficulté de se connecter lorsqu'elles veulent être rachetées.

Je fais aussi partie du comité scientifique du Master Droit du Numérique de l'Université Paris-Créteil depuis quelques années maintenant. C'est une des premières formations sur le droit et l'informatique. Ils apprennent à coder mais cet enseignement demeure trop rare. Les écoles de droit, les écoles d'avocats et les universités devraient faire des partenariats avec ces DU. Il y a trop de silos - il y a un manque de transversalité. Les prix de l'innovation sont un bon début.

La question du partage avec les autres professions est clef. Les notaires et les huissiers ont innové. Il y a trop de dialogues entre les professions. Il faut créer l'émulation dès les premières années à la faculté en créant des ponts.

Tend-on vers une justice prédictive où certains dossiers seraient directement traités par une machine sans passer par le juge ? Plus largement, quelle est votre vision pour les prochaines années ?

Au début, je pensais que la machine prendrait une grande partie du travail de l'avocat. Rétrospectivement, une forme de complémentarité s'inscrit. Certains contentieux sont trop complexes et impliquent une réelle créativité dans la définition de la stratégie pour qu'une machine le fasse. Ce constat est partagé et de ce fait a réduit les tensions. L'ère des assignations automatiques et des formulaires préremplis n'est pas pour tout de suite. Il y a encore trop d'approximations. Là où on peut voir une menace, il s'agit en réalité d'une complémentarité si l'avocat sait créer les outils pertinents.

En matière de conseil, notamment en M&A, où on cherche à éviter le recours au juge, quel rôle vont jouer les nouvelles technologies ?

Aujourd'hui, on s'oriente vers le volet transactionnel : la médiation, la transaction... Des plateformes peuvent concilier les échanges, certifier les versions qui vont circuler, enregistrer de manière sécurisée... Les enjeux de conformité sont aussi croissants chez les avocats. On va créer une offre à trois avec Deloitte, nous et le client. Une plateforme peut permettre de gérer les risques des tiers : vérifier que le tiers ne viole pas les droits humains, ne blanchit pas d'argent. On va gérer les tiers : partenaires, mécènes, sous-traitants. Deloitte utilise depuis plusieurs années la blockchain. Ils s'y sont intéressés tout de suite et ont incorporé les outils technologiques à leurs prestations. Les avocats ont pris du retard sur le sujet. Il y a aussi un enjeu autour de l'hébergement des plateformes collaboratives. Ces outils se développent aussi bien pour la médiation et la transaction mais également sur les enjeux de compliance.

Quel est votre rôle au sein de l'incubateur ?

Je suis chargé de la communauté des entrepreneurs, cela fait partie de ces nouveaux métiers qu'on appelle community builder (constructeur de communauté). Dans un incubateur, la plus-value apportée aux entrepreneurs vient des ateliers, mais également de la synergie qui va se créer dans la promotion des incubés, de l'opportunité de créer un réseau, de la création de nouvelles opportunités. Mon rôle est de favoriser les relations entre les entrepreneurs (communications internes et événementielles) et de les pérenniser dans le temps. Cela permet à l'incubation de devenir plus qu'un atelier de coaching, un véritable lieu d'échange.

Comment est né l'incubateur ?

L'incubateur Manufactory a été créé entre 2013 et 2014 par Pierre Poiza, qui était au SCUIOP de la faculté. Cela a permis de donner aux étudiants de Lyon 3 la possibilité de cumuler les statuts d'étudiant et d'entrepreneur. A l'origine, pour obtenir l'aide de l'incubateur, il fallait réaliser une convention de stage avec la faculté et le maître de stage était directement l'université. En 2014, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a créé un cadre spécifique avec le statut d'étudiant entrepreneur national. Il est ouvert à tous les étudiants mais pas à ceux inscrits en filière d'éco-gestion.

Comment la sélection se fait-elle ?

Il y a un appel à candidature sur un mois, puis tous les étudiants sont reçus par un jury pour une présentation de questions-réponses de 15 minutes. Ce n'est pas l'incubateur, lui-même qui choisit les incubés afin de garantir l'impartialité, mais des membres de l'écosystème: acteurs des ateliers, acteurs d'autres incubateurs, partenaires. Ils sélectionnent des projets. Pour 100 à 150 demandes seulement une trentaine sont retenues.

La sélection porte davantage sur le porteur du projet que sur l'idée en elle-même. Une idée ne vaut rien sans l'esprit de l'entrepreneur et sa capacité à aller chercher les ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation du projet. Il est enfin important qu'il ait des valeurs communes à la Manufactory.

Quel est le profil de l'entrepreneur recherché ?

Ce sont ses qualités humaines et sa capacité à apporter une plus value à l'incubateur qui seront avant tout regardées, telle que sa faculté à endurer les montagnes russes émotionnelles de l'entrepreneuriat. Il apprendra à aller à la rencontre de son marché, à construire une vraie offre qui saura répondre à la demande.

Tous les étudiants peuvent être entrepreneurs. En réalité, il n'y a pas de profil type, mais il est vrai que ce sont généralement des gens proactifs qui aiment bousculer leur zone de confort.

Quel est le but de l'incubation ?

L'incubateur a un rôle de conseil et d'accélérateur. Les développeurs et ingénieurs, par exemple, ont tendance à passer des mois sur le développement de leurs projets sans jamais avoir de retour de la part de leur cible. Le coaching et les formations leur apprendront notamment à préférer sortir une version bêta, même imparfaite, pour avoir des retours de leurs clients potentiels.

A la différence des incubateurs privés, qui sont véritablement à la recherche de startups bankable, notre but est d'aider tous les projets dans lesquels on croit.

Pouvez vous nous en dire plus sur le concours "j'aime entreprendre" ?

Ce concours est mis en place tous les ans, et les incubés ne peuvent justement pas participer. C'est vraiment pour les étudiants qui ont envie de se lancer avec une idée réelle ou fictive. Par des ateliers, l'incubateur va leur apprendre à monter un business plan ou encore à s'entraîner à pitcher en quelques minutes.

Quelle définition donneriez-vous d'un bon pitch ?

C'est la capacité de mêler du storytelling et du marketing. Il est nécessaire de faire constater un problème inhérent à la société que le fondateur a remarqué, le fait qu'il a une solution inédite et performante. Aujourd'hui le pitch est moins centré sur le projet en lui-même que sur la personnalité de l'entrepreneur. Le fait que l'idée ne soit pas originale en soi ne veut pas dire qu'il est impossible de la pitcher, au contraire, s'il y a de la concurrence, c'est la preuve qu'un marché existe mais il faut alors créer une identité différente (personal branding).

Quelle est la différence entre un incubateur et un accélérateur ?

L'accélérateur s'adresse à une entreprise déjà lancée sur un marché, et présentant déjà un chiffre d'affaires voire même des salariés. L'entreprise a besoin d'un boost souvent pour les aider à lever des fonds, réaliser des effets de leviers avec des banques.

Que deviennent les incubés à l'issue de la période d'incubation ?

Ils peuvent se lancer sur le marché directement et développer leur projet, et alors éventuellement demander l'aide d'un accélérateur. Nous restons cependant en contact avec eux afin de créer un véritable réseau d'albumis. Nous les aidons aussi sur des problématiques RH, pour de la prise de contact... Le suivi est réel.

La philosophie de Manufactory

L'unité entre les incubés et les alumni plait beaucoup aux intervenants. Certains d'entre-eux viennent même gratuitement parce qu'ils ont été aidés dans leur vie d'entrepreneur et souhaitent passer le flambeau. Ils croient en cette philosophie de l'entrepreneuriat accessible à tous, avec la volonté de créer une véritable synergie pour construire l'entrepreneuriat de demain.

La place de l'avocat au côté de l'entrepreneur

Je ne pense pas que l'avocat puisse être entendu comme l'acteur principal mais comme un outil, notamment dans le domaine du capital investissement. La finalité de l'opération est avant tout économique.

L'avocat joue ainsi le rôle de conseil et non de décideur. Il est chargé d'éclairer de la façon la plus complète possible l'entrepreneur. Ce rôle s'explique notamment par la relation asymétrique au niveau financier qui est instaurée entre les parties.

Attention toutefois, l'avocat se doit d'être « deal maker » : la relation doit être gagnant-gagnant. Cette position est compliquée lors des négociations, notamment avec les fonds d'investissement, qui ont des exigences très précises.

L'amorçage

Dans cette phase, la propriété intellectuelle (PI) est essentielle, il faut la verrouiller. Parfois, certains start-upers sortent de "labo" et ne sont pas titulaires de la PI utilisée, il convient donc d'assurer le transfert de propriété de cette PI à la société nouvellement constituée.

Il faut également s'assurer que les contrats de travail soient rédigés de telle manière à ce qu'il y ait transfert automatique de la PI créée par le salarié.

Pour synthétiser, concernant les brevets et la PI, il est essentiel de recourir à un contrat. Concernant la PLA (propriété littéraire et artistique), le transfert est réalisé a posteriori.

Il faut se poser les questions suivantes :

- A qui appartient la PI et quel est son régime de transfert ?
- Qu'en est-il si la PI est développée par le mandataire social ? Comment l'encadrer ?

Constitution de la société

Lors de la constitution de la start-up, les apports sont composés des économies personnelles des fondateurs et de la "love money", à savoir les sommes récoltées auprès de la famille et des amis des fondateurs.

Comment les grouper ? Comment prévoir la sortie de ces proches ?

Le Plan Epargne en Action ou PEA est un régime de faveur permettant une exonération de plus-value des actions souscrites par ce biais. Il faut cependant respecter certaines conditions. Il est toujours important de penser à l'optimisation pour les participations minoritaires via le PEA.

Le pacte

Il faut toujours prévoir un pacte entre les associés et éviter les associations à "50 / 50". Dans une telle situation, les clauses de Buy or Sell permettent d'éviter les blocages. Le fonctionnement est simple mais très efficace : le premier associé propose un prix, et le second associé peut accepter ou non de vendre ses titres à ce prix. S'il refuse, il doit racheter les actions du premier au prix proposé par ce dernier.

Accompagnement en cas de cession

La clause d'earn out, peut être utilisée dans le cadre de l'accompagnement du cessionnaire lors d'une cession. L'objectif est de rémunérer cet accompagnement du cédant auprès du nouveau propriétaire.

Il y a alors deux possibilités :

- Soit l'intégralité des titres sont cédés et un complément de prix pourra être payé ultérieurement
- Soit le cédant conserve une quote-part ultra minoritaire des titres qu'il s'engage à vendre à un prix déterminé en fonction de l'accompagnement du cessionnaire. Là encore, le droit a le rôle d'outil.

Sécurisation de l'investissement

Les fonds d'investissement ont pour objectif premier de sécuriser leur investissement. Pour cela, ils peuvent jouer sur le taux de conversion des obligations convertibles (OC), ou recourir à des bons de souscription d'actions (BSA), qui auront une influence sur la répartition du capital en fonction de la réalisation de certains objectifs.

On peut par exemple penser aux BSA ratchet, bien que les actions de préférence soient plus utilisées désormais.

Simplicité des mécanismes mis en place

Il faut aller au plus simple.

Pour cela, il faut se demander quel est le but atteindre, puis s'interroger sur le moyen le plus simple d'y parvenir. C'est notamment vrai en matière de start-up car la complexité peut rapidement croître du fait des tours de table successifs.

Modes alternatifs de financement

Les modes de financement non dilutifs doivent être recherchés en premier. Il s'agit notamment :

- Des subventions
- Des avances remboursables

La principale difficultés est que ces modes non dilutifs sont souvent accordés au regard du montant de capitaux propres de la société. D'où l'importance de préserver ses capitaux propres.

Concernant les emprunts pour les start-ups, il existe une offre dédiée au niveau de chaque banque.

GAP dans la cession des start-ups

De façon générale, les fonds d'investissement refusent la GAP et les fondateurs peuvent porter seuls cette charge. Cela peut se justifier selon les types de fonds, car ces derniers ne peuvent pas avoir d'engagements après clôture du fonds. D'autres fonds n'ont pas cet impératif mais refusent par principe.

Pouvez-vous nous présenter la start-up Aster ?

Aster est un éditeur de logiciel SAAS qui permet d'automatiser les comptes-rendus de réunion. On s'adresse aux dirigeants de PME, d'ETI et aux managers de grands groupes. On leur propose une solution intégrée dans la suite Microsoft teams.

Comment avez-vous développé cette idée de logiciel ? Comment vous différenciez-vous des autres logiciels ?

Il y a deux choses qui nous intéressent avec mes associés : la techno digitale et l'humain, le travail d'équipe. On s'est demandé comment on pouvait aligner ces deux sujets pour en faire une entreprise. On s'est rendu compte que le travail d'équipe passait avant tout par la réunion. On a cherché une solution digitale qui permet de rendre la réunion plus productive. Notre solution permet de préparer la réunion en amont et d'automatiser les comptes-rendus. Il y avait un marché à investir ... Aster est un logiciel de prise de notes qui est intégré dans la suite Microsoft Teams.

Comment vous-êtes-vous fait connaître (concours, pitch, réseaux sociaux...) ?

On s'est fait connaître par la presse qui s'intéresse aux sujets et on a commencé à signer de gros clients (Michelin, Engie, la Société Générale). Ils nous ont donné un peu de notoriété. Il y a aussi les levées de fonds qui créent beaucoup de presse.

Quels sont vos canaux d'acquisition de clients ?

On a deux canaux d'acquisition principaux : la prospection par mail et les salons. Il y en a un troisième qui passe par nos partenaires comme Microsoft. Par exemple, Engie est un partenaire introduit par IBM ; Michelin est une boîte de conseil. On passe beaucoup par des tiers.

Comment avez-vous financé votre projet (Love Money, Business angels, fonds) ? Quelle était votre stratégie ?

On n'est pas passé par la case Love money. Nous avons investi 10 000 €, mes associés et moi-même. On est ensuite passé par les business angels et les fonds d'investissements. Au bout d'un an, un business angel a investi 200 000€. On a pu recruter et l'on avait un peu plus de tractions commerciales afin de pouvoir convaincre ensuite des fonds. Les premiers fonds sont rentrés en février 2020 pour une levée d'1,2 million d'euros. La prochaine est en train d'arriver avec uniquement des fonds d'investissements.

Pour les aspects juridique, vous vous êtes faits accompagnés dès le début ou est-ce que ça a pris un peu plus de temps ?

Il a quand même fallu dès le début qu'on crée les statuts, les CGU, les CGV... On est passé par une startup qui s'appelle Captain contrat, qui permet de faire tout ça à faible coût. Dès la première levée de fonds avec un business angel, on est passé d'office par un cabinet d'avocat. Il a rédigé un pacte d'associés et a géré la levée de fonds. On a gardé ce même cabinet qui nous accompagne depuis plusieurs années. Il gère toute la partie juridique : contrats de travail, levée des fonds.

Votre avocat est-il votre business partner, vous accompagnant à chaque étape et impliqué dans votre activité ?

On ne leur parle pas tous les jours mais plusieurs sujets sont traités par eux en parallèle. On est en train de vendre un ancien produit à une boîte. C'est une cession d'actif. Il gère les levées de fonds, la création de BSPCE, un licenciement.

Avez-vous connu des difficultés qui ont pu remettre en cause votre activité ou avez-vous pu anticiper les grandes problématiques posées au cours de la croissance d'une startup ? Comment avez-vous été impacté par la crise sanitaire ?

C'est difficile de tout anticiper. Certains événements auraient pu être mis au tapis. Un investisseur qui se retire au dernier moment constitue un premier gros risque. Il est arrivé qu'un investisseur nous lâche trois jours avant le closing alors qu'on n'avait plus qu'un mois de trésorerie. On a très vite trouvé un business angel qui a mis l'argent nécessaire pour tenir jusqu'à la prochaine levée de fonds. On ne l'avait pas anticipé.

La crise a changé les choses, avec de grands groupes qui ont cessé d'investir. On a adapté notre go to market, le business angel, nos canaux... On s'est tourné vers les PME/ETI qui achètent pour de petits contrats mais qui le font rapidement parce qu'elles ont des besoins. A l'inverse, les grands groupes sont plus dans une logique d'innovation, de transformation. Or, en temps de crise, tout ça passe au second plan.

Comment arrivez-vous à attirer les meilleurs et à les fidéliser ?

C'est un des sujets principaux du CEO. Pour trouver des gens, il y a la méthode payante et la méthode gratuite. Avec la méthode payante, on passe par des cabinets. Je l'ai fait une fois mais je n'ai pas été très satisfait. Maintenant, je passe par la chasse ou le réseau personnel. On est en train de recruter une personne pour gérer les recrutements. Je suis en train de recruter un directeur commercial. Il va diviser son salaire par deux. Deux raisons expliquent sa venue chez nous. La première, la conviction que le projet peut aller loin, ce qui est motivant notamment avec la perspective de percevoir des BSPCE.

Ensuite, le cadre de travail. Contrairement à ce qu'on peut imaginer, c'est très exigeant et intense. Il n'y a pas de babyfoot. On met en place le cadre le plus agréable possible car en face, il y a une grosse charge de travail. Il y a le télétravail et la flexibilité dans la gestion de l'agenda.

Il y a aussi une promesse intéressante pour ce genre de profil. Ils vont structurer la boîte, recruter leur équipe. Ils vont avoir un gros ROI. La somme qu'ils ont mis ou les BSPCE qu'on leur a offert vont être multipliés dans 2-5 ans, par 5, par 10... Le mécanisme même des BSPCE suppose de rester au moins 3 ans pour les activer. C'est un mécanisme basic pour fidéliser le salarié s'il veut toucher ses BSPCE. Le retour sur investissement peut être très intéressant. La première levée de fonds était de 800 000€ la valorisation est passée à 2,7 millions. Maintenant, on est plutôt à 6. La personne qui est entrée quand la boîte valait 800 000 et maintenant cela vaut 6 millions...

Quels sont les défis que Aster va devoir relever dans les prochains mois et années ?

On a réussi à faire quelque chose à petite échelle et avec peu de ressources. Maintenant, on aimerait grossir surtout avec les partenaires qu'on a comme Microsoft. C'est un partenariat assez poussé et stratégique. On a des perspectives de rachat.

Vous n'avez pas peur en cas de rachat de perdre le contrôle sur votre Société ? Ou voyez-vous ça comme l'opportunité d'avoir plus de moyens, une plus grosse équipe, de faire des rencontres ?

Lorsqu'on crée un moyen collaboratif, on peut toucher beaucoup de gens. C'est assez universel. On a une ambition assez énorme tout en étant assez humble sur le fait qu'on ne pourra pas le mener toute seule. On va s'appuyer sur un gros, Microsoft. Je valorise beaucoup plus le fait que Aster devienne un jour un logiciel connu dans le monde entier même si ce n'est pas tout seul. On est aussi dans la boîte depuis quelques années. On a envie de faire d'autres choses après. A un moment donné, ce serait bien de passer le bébé.

Quels sont vos conseils ou les erreurs que vous avez faites à éviter ?

J'ai deux conseils. Le premier, c'est de bien s'entourer côté associés. Je ne parle pas forcément des investisseurs. C'est surtout bien choisir ses associés. On travaille ensemble pendant des années.

Le second, il faut être prêt à être résilient. Tout ne marche pas du premier coup. Parce que l'entrepreneuriat, c'est des montagnes russes émotionnelles. Tu as parfois l'impression de monter une boîte qui va conquérir le monde et le lendemain, tu as l'impression d'être un nul. Il faut être solide. On met un genou à terre mais pas deux, et on se relève. C'est normal et ça arrive. C'est ce qui fait la différence. Il y en a qui du coup vont arrêter. Et d'autres qui vont trouver l'énergie, l'esprit pour continuer.

Qu'est ce qui a motivé la création de Legal Pilot ?

Comme souvent au début d'un projet, il y a la rencontre entre une idée et une équipe.

Au sein du cabinet SHIFT avocats, avec mon associé Gérald Sadde, nous réfléchissons depuis longtemps à l'évolution de notre profession : spécialisés dans le droit de l'innovation, nous sommes naturellement sensibles à ces questions.

Nous passons tout simplement trop de temps à retrouver des clauses dans des contrats déjà rédigés, et à les adapter par copier-coller – processus pénible et peu satisfaisant.

Notre consœur Marie-Alice Godot-Sorine cherchait, quant à elle, à capitaliser le savoir-faire de son cabinet, qui reposait sur sa mémoire et son expérience.

Nous partageons les mêmes locaux et c'est finalement assez naturellement que nous avons aussi partagé nos questionnements, qui comme nous nous en sommes rendus compte appelaient la même réponse, et que nous avons décidé de créer une startup pour automatiser la rédaction de documents !

De qui les fondateurs ont-ils besoin de s'entourer pour créer une legaltech ?

Très bonne question ! Nous avons souvent tendance, en tant qu'avocats, à rester entre confrères. Il faut aller sonder le marché très tôt pour s'assurer que votre idée réponde à un besoin, et lancer rapidement un premier produit fonctionnel – ce qui nécessite donc de se doter de compétences en marketing, dans le domaine commercial, et en informatique (même si on peut retarder cette étape grâce à des outils « no code »).

Comment une legaltech se développe ? Est-ce que la recherche de financement et la croissance de cette structure est différente d'une startup classique ?

Notre histoire est atypique car nous avons longtemps fonctionné sur fonds propres. Mais dans l'ensemble, sur le plan du financement et de la croissance, une legaltech est une startup comme les autres !

Est-ce que les services proposés par les plateformes de legaltech peuvent constituer une concurrence déloyale pour les professions réglementées du droit ?

Les acteurs de la legaltech sont divers. Certains peuvent effectivement constituer une concurrence illicite notamment pour la profession d'avocat et sont condamnés à ce titre, d'autres sont aux prises avec des comportements passés douteux. Mais dans sa grande majorité, la legaltech est un univers constitué d'acteurs soucieux du respect de la règle : les professions juridiques sont souvent leurs premiers clients !

Quels impacts les legaltechs vont avoir sur les professions juridiques ? Est-ce qu'elles vont simplement les accompagner ou les faire évoluer ?

Elles vont accompagner leur évolution. Au-delà de la boutade, je pense qu'il faut inverser la logique et que c'est aux professions juridiques de se saisir de la question et d'innover, pour ne pas être spectateurs du changement.

C'est d'ailleurs ce qu'elles font : avocats, huissiers, notaires lancent de nombreux projets. L'Incubateur du barreau de Lyon accueille plus d'une dizaine de startups lancées par des avocats, les jeunes avocats sont sensibilisés à l'entrepreneuriat et à l'innovation, le mouvement est lancé, il faut continuer !

ROMAIN RAGUSA

LA SOURCE (START-UP)

Présentation :

La Source est une start-up créée par Romain RAGUSA et Lina PICH. Elle constitue le premier centre d'entraînement à la compétition de jeux vidéo connecté à une application ouverte aux amateurs afin de leur permettre de progresser et comprendre l'eSport. C'est un lieu chaleureux dont l'objectif est l'accueil et l'aide des joueurs de scènes compétitives de tous niveaux.

L'ensemble du centre est géré par une application automatisée (compte personnel et possibilité de créditer son compte sans dépenser sur place).

L'origine du projet :

Romain RAGUSA est un ancien joueur ayant lui-même pris part à des compétitions d'eSport, notamment sur des jeux de combat et de stratégie (Starcraft). Après avoir fait le constat qu'aucun endroit n'était dédié à l'entraînement eSport, il a donc décidé de se lancer.

Après des études à l'IDRAC qui l'ont aidé à développer le côté entrepreneurial, il a suivi un programme à l'EM Lyon pour développer son projet avec l'aide de Lina PICH. Ce programme se nomme "Entrepreneur dans la ville" créé par Sport dans la Ville et l'EM Lyon, et est un concours qui sélectionne des projets innovants portés par des personnes en dehors de la sphère entrepreneurial classique afin de leur donner les moyens de faire aboutir leur projet. Romain et Lina ont donc gagné le 1er prix de l'édition de 2016.

Les moyens employés pour faire connaître la Start-up :

Il nous informe que le monde du jeu vidéo fonctionne beaucoup sur le modèle de la communauté et de l'influence. Il y avait déjà une demande pour ce type de projet le plus dur était de le faire accepter aux gens qui ne sont pas du monde jeux-vidéo et qui n'avaient pas conscience de cette demande.

Il y avait donc selon lui deux défis différents: créer une communauté et convaincre des investisseurs. Il nous témoigne que "*Pour la communauté nous avons créé un crowdfunding qui a bien marché avec une levée de fond de 10 000 euros, cela a permis de montrer que des gens étaient prêts à payer pour ce service. La réussite de ce crowdfunding ainsi que les multiples participations à plusieurs concours d'entrepreneuriat, ont ensuite permis de convaincre les professionnels du financement.*"

La stratégie de financement adoptée :

La stratégie de création de l'entreprise a fait l'objet de beaucoup de discussions notamment avec des groupes d'expert-comptables et d'avocats. Il était nécessaire d'adapter les règles de droits aux projets parce qu'il était original.

La société a été créée en octobre 2016 et a été montée avec l'aide de la communauté qui l'a enrichie d'idées, de demandes et qui a pu partager les besoins que La source pourrait résoudre. La communication s'est faite sur les réseaux sans aucun passage télé.

Le lancement du financement participatif a aidé à financer le projet, une communauté était déjà construite et ce financement a permis de la souder. Ce fut une étape importante pour convaincre les banques.

Romain et Lina ont mis 5 000 euros chacun (deux associés) pour commencer avec 10 000 euros de capital. Puis ils ont été accompagné par OPF (Office Patrimonial Français) qui nous aidé à faire le lien entre avocat et expert-comptable. *"Ils nous ont aussi donné beaucoup de conseils sur la partie levée de fonds et négociation auprès des investisseurs. Il a fallu complètement repenser la vision long-terme du financement et du cashburn. Nous sommes une start-up mais avec des frais de PME à cause du lieu physique qui nous coûte très cher en équipement. C'est un point qu'il a fallu expliquer aux investisseurs et parmi nos 13 investisseurs très peu sont familiers au domaine des jeux vidéo"*.

La Source a finalement réalisé une levée de fonds de 700 000 euros.

Avez-vous bénéficié d'un accompagnement juridique ? Si oui, comment celui-ci s'est matérialisé ?

Nous avons eu un accompagnement juridique. Il a été nécessaire de changer de conseil durant la création de l'entreprise. En effet, il était très difficile de se comprendre avec nos premiers conseils au départ car nous avons du mal à faire comprendre nos besoins et nous de comprendre leurs explications.. Nos conseils actuels font un effort de vulgarisation qui nous permet de gagner beaucoup de temps.

Jusqu'ici quelles ont été les principales difficultés rencontrées / risques auxquels vous avez été confronté ?

Nous étions censés ouvrir en octobre 2020 cependant le second confinement a eu lieu 5 jours avant. Les investissements étaient lancés, les travaux terminés, nous avons 20000 euros de frais par mois

Heureusement nous avons des partenaires de grande qualité, Orange a accepté de couper la fibre ce qui nous a fait ça de moins à payer. Le propriétaire des locaux a joué le jeu et nous a fait grâce du paiement des loyers d'octobre à décembre 2020 afin de les lisser à partir de janvier.

Il nous restait tout de même 10 000€ par mois à payer sans que notre activité puisse tourner.

Quels sont vos défis pour le futur et vos perspectives d'évolution ?

A court terme, le but est de booster l'activité dès la fin des restrictions sanitaires et de communiquer massivement pour attirer des personnes de tous horizons. Le lieu est capable d'accueillir 200 personnes, le covid va compliquer la tâche mais nous avons des idées pour la communication et l'ouverture du centre.

A long-terme, nous avons des ambitions nationales. Nous aimerions ouvrir 10 centres dans les grandes villes françaises. L'application nous permettra aussi à terme de scanner tout ce qui se passe dans chaque centre et pouvoir conseiller le joueur, lui permettre de s'améliorer et de déceler les talents. Ce sera aussi l'occasion d'analyser ces données pour comprendre pourquoi un joueur évolue plus vite qu'un autre et de réaliser ainsi une véritable étude sociologique du bon joueur.

Donc à terme l'objectif est d'embaucher au moins 8 personnes par centre pour leur fonctionnement, créer une équipe nationale qui va gérer la communication et une équipe de data scientist.

Quels conseils pourriez-vous donner aux personnes qui souhaitent se lancer dans l'aventure startup ?

Il est important d'éprouver son projet dans des concours d'innovations et d'entrepreneuriat pour en connaître la valeur. Concernant les entrepreneurs eux-mêmes, ils doivent être endurants et être prêts à voir leur projet et leur ambition mis à mal. Se lancer c'est accepter de recevoir des chocs émotionnels puissants.

Comment réagir face aux risques encourus par un entrepreneur ?

Il faut de la détermination et une endurance à toute épreuve. Personnellement, une partie de ma vie a toujours été rythmée par le jeu vidéo et l'eSport. J'ai appris dans la vie grâce aux jeux notamment l'analyse des risques grâce aux jeux de stratégie comme Starcraft. Une fois ces réflexes acquis le reste vient par l'instinct et l'expérience acquis par l'échec.

PARTICIPANTS

Référents



Baptiste Rockenstrocly



Théo Revillard



Enola Heranval



Mathilde Rossi



Zoé Allait



Anna Brustel



Régis de Varax



Alison Serriere



Laure Deschavannes



Julia Pinturier



Sarah Vivier



Salomé Pasquet



Aymeric de Larminat



Jeanne Senthille



Pauline Bilfeld



Coline Diodonnat



Anton Etchegoyhen



Louis Druart



Antoine Fouillet



Léa Trivino



Oriane Ballester



Dorine Pessemesse



 DJCE
DE LYON

The logo features a golden-yellow lion rampant on the left side, partially overlapping the letter 'D'. The letters 'DJCE' are in a large, white, sans-serif font. Below the letters, a white horizontal line extends from the left edge of the 'D' to the right, ending just before the text 'DE LYON', which is written in a smaller, golden-yellow, sans-serif font.

Première édition