

IndexPresse *Business Review*

COMMENT DIRIGENT-ILS ?



START-UP & NOUVELLES TECHNOLOGIES

COMMENT DIRIGENT-ILS ?

START-UP & NOUVELLES TECHNOLOGIES

S'inscrire dans un domaine innovant, trouver et développer une idée, convaincre, financer et faire grandir son projet jusqu'à la commercialisation, conclure des partenariats pour favoriser la croissance... Le modèle économique des nouvelles technologies nécessite une organisation sérieusement pensée pour favoriser les processus d'innovation et la création de produits qui doivent grandir vite.

Issus ou non du monde de la recherche, les dirigeants présentés dans ce dossier sont des innovateurs, des entrepreneurs et des investisseurs dans les nouvelles technologies : dirigeants de groupes américains qui furent des start-up et créateurs de start-up françaises qui ont réussi. Leurs portraits apportent un éclairage sur les méthodes mises en œuvre pour défricher des domaines jusqu'alors inconnus et atteindre la croissance fulgurante dont ils ont tous rêvé.

L'étude du leadership de ces dirigeants met en exergue certaines qualités et attitudes managériales communes. Celles-là même qui, par leurs modèles agiles, souples, réactifs et disruptifs, séduisent les grandes entreprises en mal d'innovation.

Ce dossier ne prétend pas délivrer un absolu des bonnes méthodes de direction. Celles-ci dépendent du business exercé, des situations rencontrées, des hommes et des femmes à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du travail réalisé. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et des points perfectibles associés.

Si les dirigeants présentés dans ce dossier ne détiennent pas le monopole des idées, des innovations et des pratiques managériales performantes, leurs expériences peuvent apporter un éclairage utile, et ainsi contribuer à enrichir les approches managériales de chacune et chacun.

Cette *Business Review* de la presse économique et sectorielle française de référence offre des éléments de réponse mais aussi des questionnements, à partir des informations commentées les plus pertinentes extraites des meilleurs articles sélectionnés sur le sujet. Ces éclairages avisés délivrent l'essentiel pour le lecteur et surtout le guident dans sa réflexion.

ET VOUS, COMMENT DIRIGEZ-VOUS ?

Lignes directrices pour guider votre réflexion

Quelques lignes directrices, issues des sélections qui composent ce dossier, et susceptibles de guider la réflexion personnelle ou collective, doivent être soulignées.

Tout d'abord, l'environnement technologique dans lequel évoluent les start-up et les entreprises des nouvelles technologies étant très mouvant, la **rapidité de mobilisation et la réactivité** sont des caractéristiques importantes de la gestion des dirigeants. Il faut **avancer vite** et **être à l'affût des virages technologiques** pour s'inscrire dans une innovation disruptive, l'un des facteurs-clés de la réussite.

La structuration même de l'organisation vise à libérer la créativité et l'expression des idées nouvelles. Ainsi l'organigramme se dessine souvent horizontalement et propose une hiérarchie courte.

Tous les dirigeants étudiés dans ce dossier ont dû **pivoter**. Confrontés aux réalités du marché et aux besoins et usages des clients, ils soulignent la nécessité de **reconnaître ses erreurs** et de savoir s'arrêter suffisamment tôt en cas de déconvenue. Ils **ajustent leurs actions**, en avançant avec pragmatisme, sans tergiverser. Leur stratégie tourne autour de la colonne vertébrale des entreprises innovantes : le **produit**, notamment à travers l'obsession de la **qualité**, de l'**usage du client**, et de la **simplicité**.

Autre point-clé essentiel, le facteur humain est souvent abordé comme un aspect fondamental et délicat de leur leadership. Le bénéfice de l'**expérience** est vanté par de nombreux patrons. Au recrutement des hommes-clés et à l'écoute apportée aux équipes, les dirigeants ajoutent parfois la nécessité de jouer un **rôle de modèle, de coach** plus que de manager, tout en essayant de ne pas rester en permanence en posture hiérarchique.

Enfin, lorsque l'entreprise grossit et se développe, les patrons tentent de **maintenir une gestion agile**, malgré la croissance de leur société, tout en conservant l'esprit start-up. Au-delà d'une certaine croissance, les dirigeants lâchent fréquemment les rênes, car diriger une entreprise de plusieurs centaines de salariés est plus compliqué.

DANS CE DOSSIER

P.5

Caractéristiques des start-up et recommandations pour le succès

Créer son entreprise : les 10 écueils à éviter
Portrait-robot du startupper français
L'importance du relationnel client

Dirigeants américains

Steve JOBS, fondateur d'Apple
Satya NADELLA, nouveau PDG pour rénover Microsoft
Sundar PICHAI, PDG de Google. L'inconnu le plus puissant du monde
Peter THIEL, cofondateur de PayPal. Entrepreneur et investisseur

P.7

P.13

Dirigeants français

Bernard BOURIGEAUD, fondateur et ex-patron du groupe Atos
Eric CARREEL, cofondateur de Withings
Jean-David CHAMBOREDON, président du fonds d'investissement Isai. Coach de la France digitale
Pierre CHAPPAZ, président exécutif fondateur de Teads
Bertrand DIARD, cofondateur de Talend
Octave KLABA, fondateur du groupe OVH
Ludovic LE MOAN, directeur général de Sigfox
Jean-Baptiste RUDELLE, PDG de Criteo
Jacques VEYRAT, fondateur du fonds d'investissement Impala

P.23

Trois cas particuliers

Patrick DRAHI, PDG d'Altice. Une ascension hors normes
James DYSON, inventeur et/ou manager ?
John MALONE, patron de Liberty Global. La course à la taille

P.25

L'innovation, levier de démarrage

Les 5 piliers de l'innovation
Trouver et faire avancer les bonnes idées
Innovation et imagination

P.28

Le financement et le développement d'une start-up

La "vallée de la mort"
Les différents modes de financement
Les biotechs françaises en recherche de financement
La vente à l'international, presque inexorable pour les start-up de la French Tech ?

Caractéristiques des start-up et recommandations pour le succès

Créer son entreprise

Les 10 écueils à éviter

L'article identifie 10 pièges qui guettent le futur créateur lorsqu'il passe d'une position de salarié à celle d'entrepreneur à part entière. Voici 10 attitudes à bannir :

1. Conserver son état d'esprit de manager salarié ;
2. Sous-estimer la perte de statut social ;
3. Idéaliser son futur ;
4. Se décider sur un coup de tête ;
5. Cogiter en solo ;
6. Avoir trop de certitudes ;
7. Emprunter à minima ;
8. Trop miser sur les aides, prix et concours ;
9. Minimiser la partie commerciale ;
10. Manquer de rigueur et de connaissances financières.



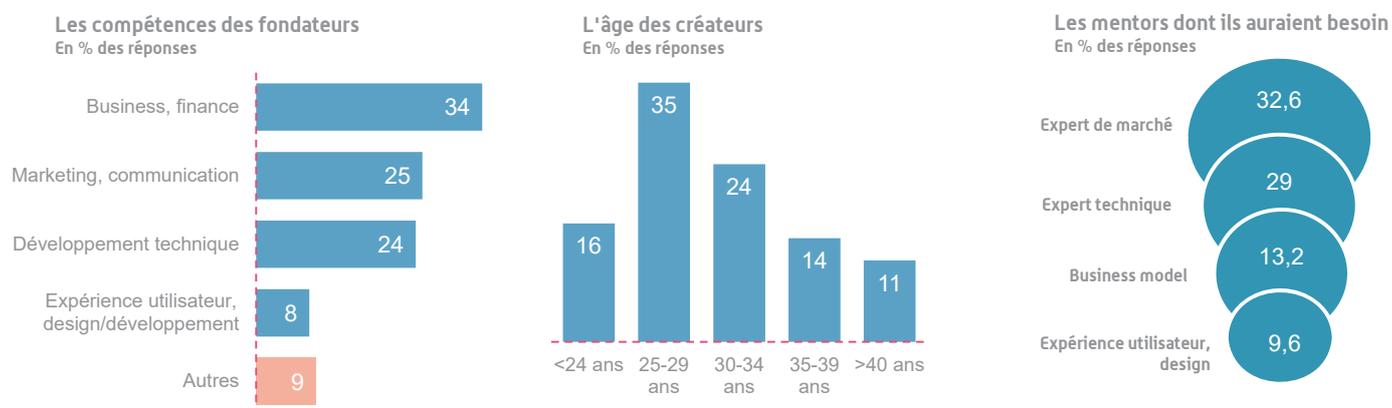
SOURCE

Les Echos Business, 1^{er} février 2016, p.1, de Géraldine Dauvergne

Portrait-robot du startupper français

Le graphique ci-dessous est issu de l'étude conjointe réalisée par l'accélérateur NUMA et le cabinet Roland Berger, sur l'analyse de 375 start-up. L'article commente les principales caractéristiques du graphique et de l'étude.

LE PROFIL DES CRÉATEURS DE START-UP



Traitement IndexPresse. Source : *Les Echos* / NUMA / cabinet Roland Berger

Trois points méritent d'être soulignés :

- Les créateurs sont **des hommes à 80 %**, avec une **dominante de 25-29 ans** ;
- Ces créateurs sont souvent **issus d'écoles de commerce**, et pour consolider leur projet, ils recherchent en priorité des experts de marché ou des experts techniques, ou les deux ;
- Les projets sont guidés par des **approches disruptives centrées sur les clients** et une approche directe possible par la généralisation du numérique.



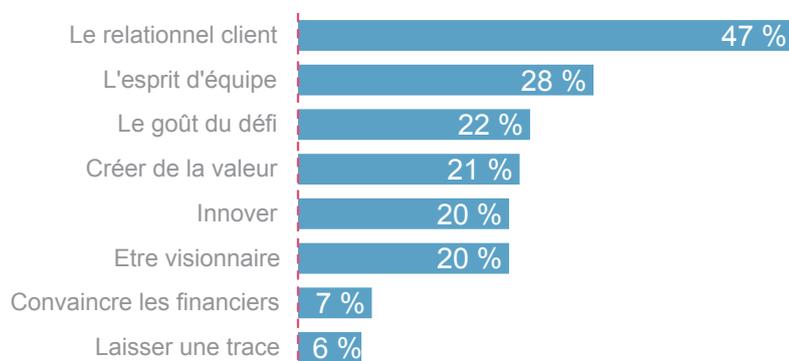
SOURCE

Les Echos, 3 février 2016, p.25, de Guillaume Bregeras

L'importance du relationnel client

QUALITÉS DES ENTREPRENEURS

En tant que dirigeant de PME-ETI française, quelles sont les deux qualités utiles pour être un bon entrepreneur aujourd'hui ?



Traitement IndexPresse. Source : *Challenges* / Enquête Elabe pour la Société générale, auprès de 303 dirigeants de PME-ETI françaises, réalisée du 19 au 30 octobre 2015.

En commentaire du graphique de cette enquête Elabe, deux qualités (certes classiques, mais utiles à rappeler) apparaissent essentielles pour l'entrepreneur de demain :

- L'une vers l'externe, avec le relationnel client ;
- L'autre vers l'interne, avec l'esprit d'équipe ;

Une fois, bien sûr, identifié le bon produit ou service et validé le bon business model.



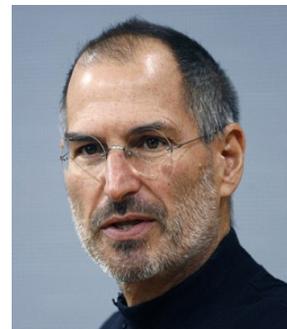
SOURCE

Challenges, 21 janvier 2016, p.48, de T.-D. N.

Dirigeants américains

Steve JOBS

Fondateur d'Apple



Incarnant un modèle de réussite entrepreneuriale sans comparaison, le créateur et ancien patron d'Apple a dessiné une trajectoire très riche d'enseignements. Face aux multiples leçons de management que l'on peut tirer de son ascension, Walter Isaacson, PDG de l'Aspen Institute, livre quatorze conseils dans la revue *Harvard Business Review* (édition française), en août-septembre 2015, sous le titre "Les véritables leçons de leadership de Steve Jobs".

Certes, tout le monde ne peut pas être Steve Jobs, mais le "Think different" a déjà souvent imprégné, positivement, notre réflexion !

L'un des dogmes de base est **la simplicité**, cité par Steve Jobs dans *The Business Week* du 25 mai 1998 : "Il est plus difficile de faire simple que de faire compliqué. En effet, s'éclaircir les idées, pour réussir à faire simple, demande beaucoup d'efforts. Ils sont mérités, car une fois qu'on y arrive, on peut déplacer des montagnes."

Dans son ouvrage *Apple. Le secret d'une incroyable réussite*, Ken Segall, ancien collaborateur de Steve Jobs à l'origine du nom "iMac" et membre de l'équipe qui a inventé le "Think different", préconise dix orientations (notamment parler avec franchise, se montrer sceptique), toutes basées sur ce qu'il appelle "le spectre de la simplicité".

Pour conclure cet éclairage partiel, qui ne prétend en aucune manière être une synthèse du testament managérial de Steve Jobs, la modestie de Walter Isaacson à la fin de son introduction s'avère tout à fait appropriée : "Les écoles de commerce étudieront cette question dans cent ans encore. Pour ma part, voici ce que j'estime être les quatorze clés de son succès".

Quatre dogmes méritent une attention particulière, même si tous les autres sont également utiles et importants :

- **Simplifiez** autant que vous pouvez, car "c'est le dogme universel" ;
- **Pensez produits** avant de penser profits, car "cela dopera réellement votre créativité" ;
- **Focalisez-vous sur un objectif**, car "cela vous obligera à choisir vos priorités" ;
- **Pensez en guerrier**, car "vous n'êtes pas seul sur le terrain de jeu".



En octobre 2011, alors que Steve Jobs venait de quitter ses fonctions, la revue *Management* revenait sur sa trajectoire à travers des témoignages de grands dirigeants français. Les patrons qui l'ont connu soulignent notamment :

- **Son sens du timing** et sa vision de l'innovation qui met en avant l'usage du consommateur ;
- **Son art de la communication**. Patron-ambassadeur de ses produits, il manie également la culture du secret ;
- **Son absence de pitié pour la médiocrité**, sa capacité à bien s'entourer et son exigence d'une organisation efficace ;
- **Sa capacité à reconnaître ses erreurs**.



SOURCES

Harvard Business Review, édition française, août-septembre 2015, pp.80-91, de Walter Isaacson
Management, octobre 2011, pp.86-89, de Grégoire Silly

Satya NADELLA

Nouveau PDG pour rénover Microsoft

Depuis sa prise en main de la firme américaine de solutions et matériels informatiques Microsoft (chiffre d'affaires 2015 : 93,6 milliards de dollars), quels sont les apports de Satya Nadella ? Menacée sérieusement de ringardisation, **l'entreprise a su renouer avec le succès, tant auprès des utilisateurs, des actionnaires que des investisseurs, grâce à l'impulsion de son dirigeant.** Quelques faits d'armes : l'ouverture de magasins en propre pour y vendre ses produits (logiciels, tablettes, consoles), un positionnement assumé sur la réalité augmentée avec les lunettes HoloLens, la gratuité de Windows 10. **La longue carrière de Satya Nadella chez Microsoft lui a permis de bien connaître et comprendre les rouages de la société,** et de transformer savamment certains projets de son prédécesseur, Steve Ballmer.



Quelles sont les actions et les méthodes de Satya Nadella ?

Des actions de rupture engagées depuis 2014 :

- Ouverture aux concurrents Apple et Google ;
- Windows 10 gratuit et conçu pour fonctionner sur tout type d'appareil (PC, tablette et smartphone), avec en perspective la création d'une gigantesque base de données d'applications ;
- Ouverture vers le cloud ;
- Ouverture de magasins (New York, Sydney) pour les produits Microsoft.

Ces méthodes correspondent à l'homme, mi-ingénieur, mi-poète, vingt-deux ans chez Microsoft, et totalement différent de son prédécesseur, le bouillonnant Steve Ballmer. Briser les tabous et **instiller une culture de prise de risques,** sont deux points en phase avec la personnalité du nouveau patron, dont le look jean-tee-shirt-baskets se marie bien avec la transformation culturelle en cours.

Un contact facile, une grande **capacité d'écoute,** la **primauté clients** : ces trois atouts ont été symbolisés par le lancement de Windows 10 à Nairobi au Kenya.

Une expertise technique incontestée est associée chez lui à une grande humilité – loin de l'ancien leadership plutôt hautain de Microsoft – ce qui permet aussi d'envisager des alliances avec d'ex-concurrents comme Salesforce, impensables il y a peu. **La connaissance fine de ce qui va et de ce qui ne va pas, acquise par ses années chez Microsoft, a été un atout** indéniable pour **avancer vite sur les changements à engager,** dont – et ce n'est pas rien, ni facile – la coopération nouvelle entre chercheurs, développeurs et commerciaux, en lieu et place de la tour d'ivoire antérieure du service R&D. Le but est clair : aller plus vite, et mieux, vers les besoins clients. Mais les défis demeurent : Microsoft, c'est 100 000 salariés, et l'agilité n'y est pas naturelle.

L'esprit d'équipe est toujours efficace. Bill Gates a nommé Satya Nadella, à 46 ans, comme nouveau patron. La transformation engagée par Microsoft est actuellement l'œuvre de ce tandem.

START-UP & NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les actions de rupture nécessitent un profond changement culturel dans l'entreprise. À ce sujet, Satya Nadella se confie dans la revue *Trends* : "C'est le plus compliqué. Quand tout va bien, vous ne vous posez pas de questions, vous foncez, vous ne prenez pas le temps de regarder en arrière. Lorsqu'un nouveau concept débarque, avec de nouveaux acteurs, il faut trouver de nouvelles compétences pour s'adapter. D'un point de vue culturel, vous avez du mal à accepter le changement, vous allez même le combattre. Mais c'est **le job du PDG d'inciter l'organisation à l'accepter et à montrer aux salariés qu'ils ont un grand rôle à jouer.** Chez Microsoft, on doit passer d'une mentalité de "sachant" à celle d'"apprenant". Et ce n'est pas une mince affaire. [...] C'est pourquoi l'exemple doit venir d'en haut, et de moi notamment. Il faut **savoir manier l'humilité et la confiance.**"

**SOURCES**

Les Echos week-end, 19 février 2016, pp.15-20, de Romain Gueugneau

Trends, 20 octobre 2016, pp.30-32, de David Barroux et Romain Gueugneau



Sundar PICHAI

PDG de Google. L'inconnu le plus puissant du monde

PDG depuis 2015 du géant américain Google, Sundar Pichai est un discret quadragénaire d'origine indo-américaine, dont les approches du management sont un peu aux antipodes de son prédécesseur le colérique Eric Schmidt. Une personnalité qui devrait être profitable à Google dans le traitement de ses litiges fiscaux en Europe. Avec une réputation d'"homme de produits", Sundar Pichai a pour priorité l'intelligence artificielle.

Rappel du cursus de cet Indien propulsé au sommet : Master en sciences à Stanford, puis MBA Management à Wharton, ex-consultant de McKinsey. Sundar Pichai a débuté chez Google comme Product Manager, puis a progressé et s'est rapproché de Larry Page. Il était membre de la L-Team, l'élite des managers rapportant directement à Larry Page. Diction au sein de Google : "Sundar et Larry, c'est Moïse et Dieu !"

Quelques commentaires sur ses pratiques et ses méthodes de direction

- **Retenue, réserve naturelle, contrôle, modestie** sont les points-clés de cette personnalité qui sait où elle va ;
- Une obsession de la **qualité** et du **client utilisateur** ;
- Un regard appuyé sur les problèmes globaux de géostratégie (par exemple sa proximité avec l'Indien Satya Nadella de Microsoft) et de géopolitique (par exemple sa préoccupation sur les problématiques réglementaires européennes) ;
- Une **autorité incontestée, une capacité à écouter, à rassembler**, à fédérer, et à trouver des solutions de synthèse ;
- Une **grande efficacité**, dont les briefs hebdomadaires du vendredi, baptisés "Thanks Google It's Friday", permettant de faire un point sur la semaine, via une visioconférence mondiale interne.

Après Satya Nadella, chez Microsoft, un second Indien prend les commandes, aux Etats-Unis, d'une entité high tech mondiale. "15% des start-up de la Silicon Valley ont été fondées par des diplômés du continent indien", et "un patron Indien, c'est un atout indéniable sur les marchés émergents devenus stratégiques." Observations extraites de l'éditorial d'Henri Gibier, dans *Les Echos week-end* du 2 septembre 2016, sous le titre "Indiens d'Amérique".

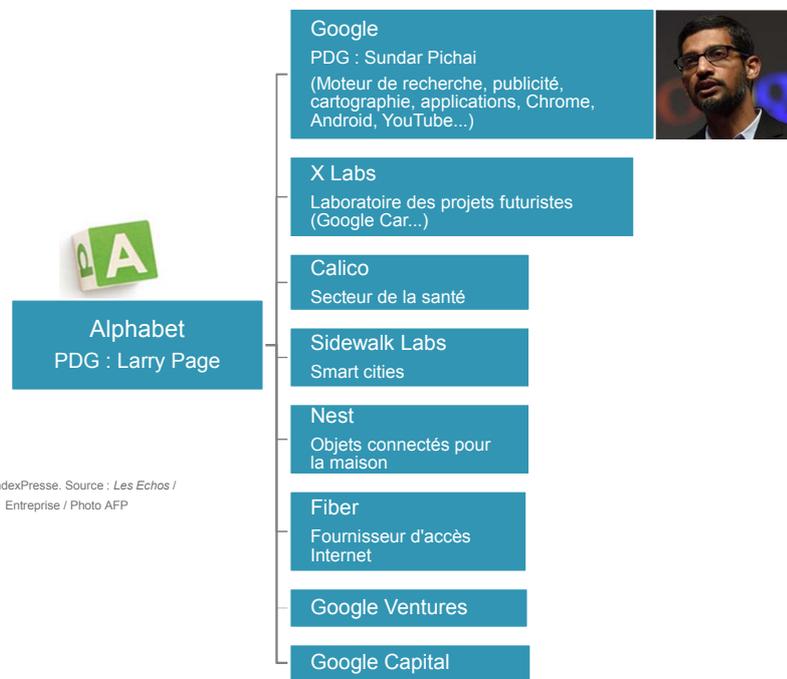


SOURCE

Les Echos week-end, 2 février 2016, pp.15-21, d'Isabelle Lesniak

Zoom. Rationalisation de l'organigramme du groupe Google

LES HUIT SOCIÉTÉS DU GROUPE CRÉÉ EN 2015



Traitement IndexPresse. Source : Les Echos /
Entreprise / Photo AFP

La holding de tête se veut légère. L'article des *Echos* et la communication du groupe font peu état du schéma d'organisation retenu pour les fonctions supports (finances, RH, communication externe). La culture ingénieur qui a toujours prévalu chez Google reste bien présente. Cela ne signifie pas qu'ils négligent ces aspects, mais cela confirme que, pour eux, **les métiers du business et l'opérationnel restent les premières priorités.**

Scinder ses différents métiers permet à Google de :

- **Donner plus de visibilité** à ses diverses activités ;
- **Restaurer la confiance.**

Une stratégie assez inédite, à l'opposé de la tendance actuelle de l'intégration. L'article de *Management* mentionne qu'avec cette stratégie de réorganisation, liée à l'identité de l'entreprise, **Google cherche à renouer avec l'esprit start-up qui a fait son succès.** Larry Page explique : "Avec le temps, une entreprise a tendance à s'installer dans le confort, à ne faire que des changements mineurs. **Dans le monde de la technologie, on a besoin d'être déstabilisé pour rester dans le coup**". En morcelant son groupe en petites entités plus souples, il rassure les marchés et les investisseurs quant à sa solidité financière.

La principale innovation de la réorganisation est cette **orientation par famille de métiers**, la filiale Google rassemblant quant à elle tous les métiers liés à Internet (cf. graphique).

Rationalisation, d'où une meilleure lisibilité, une meilleure autonomie, un meilleur pilotage. De fait, il s'agit d'une approche classique de management, qui tranche avec les présentations antérieures du groupe Google.

Un **changement d'organisation** qui, là aussi de façon classique, **permet deux évolutions** :

- D'une part, les dirigeants actuels prennent du recul. Logés au sein de la holding, ils vont se **répartir le pilotage des filiales, et mieux se focaliser sur la stratégie** ;
- D'autre part, cette organisation permet de **mieux responsabiliser**, et de **faire monter** de façon officielle et plus opérationnelle **les talents potentiels**, dont par exemple Sundar Pichai qui devient dirigeant de la filiale Google.



SOURCES

Les Echos, 12 août 2015, p.17, d'Elsa Conesa
Le Point, 21 mai 2015, pp.76-91, de Guillaume Grallet
Management, octobre 2015, p.18, de Martin Soma

Peter THIEL

Cofondateur de PayPal. Entrepreneur et investisseur

Entrepreneur star du monde de la technologie aux Etats-Unis, à la fois mystérieux et controversé, et soutien de Donald Trump à la convention républicaine en 2016, Peter Thiel est le fondateur, avec Elon Musk du **spécialiste américain du paiement en ligne PayPal** revendu en 2002 à eBay pour 1,5 milliard de dollars. Puis **il crée des fonds d'investissements**, dont Clarium Capital Management en 2002, qui connut un fort développement (dont le premier investissement dans Facebook) et Founders Fund, actionnaire de SpaceX, de Spotify et d'Airbnb. Il est également lié aux services de renseignements via Palantir Technologies (société valorisée à 15 milliards de dollars), qui est l'un des nombreux acteurs du big data ayant pour spécialité l'analyse de données sur la sécurité.

Plutôt qu'un manager, c'est un **visionnaire, entrepreneur, financier, anticonformiste** ouvert à de nombreux centres d'intérêt. Son livre *De zéro à un. Comment construire le futur* reprend les points-clés de ses cours sur les start-up à Stanford.

Principales caractéristiques de ce financier entrepreneur

- Une **vision aiguë du futur** et du positif que pourrait apporter l'innovation intelligente ;
- Une **formation initiale en droit et en philosophie**, disciplines dont il reste un adepte fervent ;
- Un **goût viscéral pour la contradiction**, l'anti-conformisme et la formule choc. On lui doit la formule "Nous avons rêvé de voitures volantes, et nous avons 140 caractères".
- Une grande **écoute** et une forte **capacité à se remettre en cause** ;
- Une attitude très critique du système éducatif et des diplômés prestigieux qui délivrent des rentes de situation ;
- Une action de **financement de jeunes entrepreneurs motivés pour lancer des start-up originales**, novatrices et utiles.



Sans proposer de formules toutes faites de la réussite, Peter Thiel liste dans son ouvrage des questions de base que tout entrepreneur devrait, selon lui, se poser. L'article du *Monde* met l'accent sur la vision que Thiel a de la concurrence : "**Le monopole créatif est synonyme de nouveaux produits qui profitent à tout le monde et de bénéfices durables pour le créateur. La concurrence est synonyme d'absence de profits pour tous**, d'absence de différenciation significative et de lutte pour la survie.". Un hymne à la créativité et à l'innovation qui bouscule pas mal d'idées reçues.

SOURCES

Challenges, 3 mars 2016, pp.46-49, de Gilles Fontaine

Les Echos, 18 mars 2016, p.13, interview par Benoît Georges, Guillaume Bregeras et Nicolas Rauline

Les Echos week-end, 28 octobre 2016, pp.46-48

Le Monde, 24 mars 2016, d'Elodie Chermann

Dirigeants français

Bernard BOURIGEAUD

Fondateur et ex-patron du groupe Atos

Le fondateur d'Atos, aujourd'hui retraité très actif (investisseur dans les start-up, professeur affilié à HEC) vient de publier *Les idées les plus simples sont souvent les meilleures*. Dans cet esprit, voici quelques idées issues de son entretien avec le journaliste Laurent Guez :

Points-clés du management, par ordre d'importance

- Le **recrutement** des hommes-clés ayant les qualités suivantes : honnêteté intellectuelle, loyauté et courage de dire les choses ;
- L'**obsession du client** ;
- La **stratégie business** (nettement moins difficile que le recrutement des hommes-clés) ;
- La gestion du temps : trop de temps passé en conférences téléphoniques et réunions, et **pas assez avec les clients** ;
- L'**évaluation annuelle**, fondamentale, car "les collaborateurs s'attendent à être écoutés" ;

"Nous assistons actuellement à un déclin du leadership, y compris politique, partout dans le monde."



Au cours d'un entretien publié dans la revue *HEC Hommes et commerce* en 2012, Bernard Bourigeaud expliquait sa vision du leadership. Ne croyant pas aux leaders nés, **il vante les bénéfices de l'expérience** (la sienne et l'étude de celle des autres) et met en avant un **facteur essentiel, le facteur humain** : "Le leadership repose entièrement sur le facteur humain. Un leader doit avant tout aimer ses équipes, savoir les écouter et en prendre soin. **Il joue un rôle de modèle**, il doit montrer l'exemple."



SOURCES

Les Echos Business, 11 janvier 2016, p.8, de Laurent Guez
HEC Hommes et commerce, avril-mai 2012, pp.70-71

Eric CARREEL

Cofondateur de Withings

Créée en 2008, Withings s'est imposée en très peu de temps comme l'**une des références mondiales du marché de la santé connectée**. En quelques années, la société francilienne a créé l'engouement en lançant, au rythme d'**une à trois nouveautés par an**, huit produits au positionnement marketing différencié. Afin de gérer au mieux son internationalisation, Withings a ouvert deux filiales à l'étranger, embauchant chacune une dizaine de personnes. Aussi, pour asseoir sa légitimité, l'**entreprise multiplie les synergies avec des industriels et d'autres sociétés** désireuses d'enrichir leur offre d'applications et de services.

Eric Carreel, cofondateur, est un "**entrepreneur issu du monde de la recherche**", et l'un des pionniers de la French Tech, même s'il a cédé son navire amiral, Withings, à Nokia, pour 170 millions d'euros. Il conserve Sculpteo (impression 3D) et Invoxia (téléphone fixe et téléconférence en HD). Le portrait présenté par *Challenges* est très synthétique, nous en avons sélectionné quelques traits significatifs. L'entretien accordé par Eric Carreel dans *O1Business* revient sur le credo de l'ingénieur : "ne pas tergiverser, s'adapter, tout en avançant."



- Eric Carreel a connu l'échec, avec sa première start-up Inventel, et cela a développé chez lui deux qualités : **rester humble** et **savoir faire et défaire assez tôt** quand le produit n'est pas commercialisable.
- Il pense que les idées ne tombent pas du ciel, **elles se développent en "défrichant le terrain"**.
- Il a une vision et une croyance forte dans les **aspects positifs de l'innovation**, qui "pousse le monde vers un mieux".
- Pour Withings (200 personnes en France, à Hong Kong et à Boston), il a instauré une **hiérarchie très courte**, directement reliée au PDG ;
- Il préconise une **présence forte sur le terrain de la R&D** ;
- Il conseille une **écoute** très développée, tout en étant "ferme et très exigeant".

SOURCES

Challenges, 21 avril 2016, pp.62-63, de Capucine Cousin

Chef d'entreprise magazine, novembre 2014, pp.28-29, de Marion Perroud

O1Business, 19 septembre 2013, pp.6-10, de Laurent Ducoux et Matthieu Scherrer

Jean-David CHAMBOREDON

Président du fonds d'investissement Isai. Coach de la France digitale

Le métier et l'expertise de Jean-David Chamboredon ne sont pas, à proprement parler, ceux d'un manager. Mais sa fonction de coach du secteur digital en France est suffisamment reconnue et louée, pour que **son parcours et ses approches des problèmes soient, de fait, très inspirants pour les managers plus classiques.**

Son parcours en quelques mots :

Classe préparatoire à Sainte-Geneviève, puis l'École polytechnique. Il travaille chez Cap Gemini pendant dix ans, jusqu'à son immersion dans la Silicon Valley pour y créer une antenne Internet et multimédia pour le groupe Cap Gemini. Dans ces années 1990-2000, il découvre l'univers des capital-risqueurs qu'il ne quittera plus.

Il y aura ensuite Europ@web, puis Viventures, puis 3i. Il amorce un virage avec la création, en 2010, du fonds de capital investissement Isai (ce qui veut dire "différent" en japonais) aux côtés de Pierre Kosciusko-Morizet, Stéphane Treppoz, Geoffroy Roux de Bézieux. Cette même année il cofonde également France Digitale (association française d'intérêt général qui réunit entrepreneurs et investisseurs du numérique).

Jean-David Chamboredon a acquis une notoriété médiatique avec l'épisode des "pigeons" en 2012 (mouvement de contestation contre le projet de loi de finances 2013), et a guidé la croissance de plus de 50 start-up, dont PriceMinister, BlaBlaCar, SeLogger.com, Hopwork, etc. **Il est depuis des années une figure de proue de la French Tech parisienne.**

Le métier et sa pratique du travail

- Il est investisseur, et "un bon investisseur a de l'influence, pas de pouvoir", dit-il.
- "**Il a énormément de leadership**" est l'écho le plus fréquent le concernant ;
- Et, dit-il, "j'ai toujours été **pédagogue**, j'aime expliquer simplement des choses compliquées";
- "Il est **carré, précis** : argumenté, mais ouvert" ;
- Il possède un **flair aiguisé**. "Je suis quelqu'un de très sélectif. Il y a des projets et des gens qui m'intéressent, pour lesquels je suis passionné et consacre mon énergie sans compter. À l'inverse, **je ne perds pas mon temps avec le reste**, au risque parfois de passer pour égoïste ou autocentré" ;
- Il sait repérer les **bons collaborateurs**, et possède un vaste **réseau**, grâce à son expérience ;
- Tout cela pour un métier qui consiste à "détecter et faire croître les start-up prometteuses", avec un critère principal basé sur "l'équipe de la start-up et sur la qualité de leur projet".



Sélectionner des start-up prometteuses ou des managers à haut potentiel : deux métiers avec des points communs ?



SOURCES

Les Echos week-end, 4 novembre 2016, pp.21-28, de Claude Vincent
Chef d'entreprise magazine, octobre 2014, pp.82-83, de Marion Perroud
01Business, 3 octobre 2013, pp.14-15, de Sandrine Chicaud

Pierre CHAPPAZ

Président exécutif fondateur de Teads

Teads (Technology for Advertising), est **spécialiste des vidéos publicitaires en ligne**, et propose aux médias (*The Washington Post*, *The New York Times*, Nikkei) et aux grandes marques (Chanel, Cartier, Emirates, Evian, Breitling) de monétiser leur contenu et leur audience. La start-up française (chiffre d'affaires 2015 de 130 millions d'euros), rencontre un succès croissant en France et dans le monde, et se place en tête des plateformes de vidéos publicitaires devant Facebook et YouTube. Implantée dans vingt pays, en particulier aux Etats-Unis, au Japon, et maintenant en Chine, l'entreprise compte 500 salariés et mise sur son savoir-faire technologique pour continuer à se développer. En mars 2017, l'entreprise est entrée en négociations exclusives avec la plateforme publicitaire, également française, Altice (propriétaire de SFR, détenteur de Newco, éditeur de *Stratégies*).

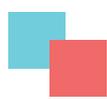
Passé par L'Ecole centrale de Paris, Pierre Chappaz a exercé en entreprise (Toshiba, Computer Associates, IBM) et dans le consulting (Bernard Krief Consultants) avant de créer Kelkoo, comparateur de prix, revendu en 2004 à Yahoo! pour 475 millions d'euros, entité dont il possédait 3 %.



Teads est le fruit d'un long chemin d'innovations et d'acquisitions de start-up aux technologies complémentaires, de 2005 à 2014, restée centrée sur des informations et vidéos liées au web. **Chemin qui ne réussit que si l'on sait "pivoter"**, ou en d'autres termes **changer de route** pour "trouver le bon marché, le bon modèle d'affaires, la bonne technologie, les bons partenaires, le bon timing". Autre formulation : **"Quand on crée une start-up, on ne connaît pas d'avance le chemin."**

- Création de Wikio en 2005 ;
- Fusion avec Ebuzzing en 2009 ;
- Rachat de BeeAd en 2012 ;
- Acquisition de Teads (qui deviendra le nom du groupe) en 2014 ;
- Invention du format inRead, qui fait le succès actuel et unique de leur approche "publicité vidéo en ligne".

Dix ans de travail, d'ajustements, de réadaptations, de virages ont été nécessaires pour atteindre ces résultats. Un échec doit être signalé dans cet itinéraire : la fusion en 2010 avec la plateforme d'hébergement Overblog, revendue en 2014.



Ingrédients permanents du management de Pierre Chappaz

- **Aller vite, très vite** : "Celui qui gagne est celui qui apprend plus vite que les autres" ;
- Fixer des **objectifs qui paraissent inatteignables** ;
- Etre en position de **"coach"** plus qu'en situation hiérarchique ;
- Rester **calme, à l'écoute, optimiste** (Pierre Chappaz est un adepte du bouddhisme) ;
- Le slogan de Teads : **"Play to Win"**.



SOURCES

Les Echos week-end, 6 novembre 2015, pp. 26-29, de Claude Vincent
Challenges, 29 septembre 2016, p.67, de Léa Lejeune

Bertrand DIARD

Cofondateur de Talend

Bertrand Diard est cofondateur de Talend en 2006, coté au Nasdaq en juillet 2016. Il quitte la direction de Talend en 2014 et monte Influans, une autre start-up. En 2016, il prend la présidence de Tech In France et lance le fonds d'investissement Serena Data Ventures en 2017. Bertrand Diard est l'un des hommes forts de la French Tech.

A noter qu'après avoir cofondé Talend, Bertrand Diard a préféré en quitter la direction, car "**à 400 salariés, le job de CEO se complique**". C'est ainsi qu'en faisant le point avec Bernard Liautaud, ex-fondateur de Business Objects et devenu actionnaire de référence de Talend, "la meilleure décision qu'il a prise dans la vie a été de lâcher les rênes" et de faire autre chose (cf. Influans, puis la présidence de Tech in France, tout en restant actionnaire de Talend jusqu'à la fabuleuse réussite de l'introduction au Nasdaq). L'action, introduite à 18 dollars avec + 40 % dans la journée, est aujourd'hui à 42 dollars, avec une capitalisation de Talend à 1,247 milliard de dollars.

En ce sens, Bertrand Diard est un dirigeant développeur, plus qu'un manager de gestion courante. À retenir de ce parcours :



- Lancement d'une start-up en binôme classique, avec un commercial (Bertrand Diard) et un directeur technique (Fabrice Bonan). Les deux seront également à l'origine d'Influans ;
- Une formation de base (BTS commercial), puis une pratique de terrain en SSII et dans le groupe Novartis ;
- Une **idée issue des besoins des clients** de Novartis en matière de traitement de données de type big data, ensuite développée et capitalisée en open source, pour donner naissance à Talend ;
- La **saisie d'opportunités**, dont des clients américains, d'où l'expatriation aux Etats-Unis pour développer Talend ;
- Ténacité, **persévérance**, ambition et pourtant grande **humilité**, avec le souci de coacher, de mentorer ;
- Il est également soucieux de faire évoluer le contexte culturel et fiscal français, en ce qui concerne les enjeux d'entrepreneuriat dans le secteur du numérique.

En 2011, Bertrand Diard livrait ses conseils aux "entrepreneutes" dans la revue *L'Informaticien*.

- Ne **pas avoir peur de l'échec**. "Capitalisez surtout sur votre principale force : la volonté de prouver que vous avez raison." ;
- Savoir **se remettre en question** (sans renier ses principes de base) et faire preuve d'une **grande capacité d'adaptation**. "Tout ce que vous allez imaginer ne se matérialisera pas forcément, mais votre principal atout sera de réagir en permanence à l'imprévu" ;
- "Think big", **voir grand** sans a priori.



SOURCES

Challenges, 2 février 2017, pp.58-61, de Léa Lejeune
L'Informaticien, mai 2011, pp.40-42, de Bertrand Gare

Octave KLABA

Fondateur du Groupe OVH



Fondée en 1999, OVH (On Vous Héberge), l'une des réussites françaises marquantes du numérique, s'est spécialisée dans les serveurs et l'hébergement de sites. L'entreprise est dotée d'une croissance moyenne annuelle de son chiffre d'affaires d'environ 30 %. En 2016, elle a ouvert pour la première fois son capital (pas moins de 250 millions d'euros investis par deux fonds d'investissements américains), se propulsant dans le cercle des licornes tricolores. Le patron, **Octave Klaba, reste le visionnaire fondateur et le stratège du groupe**, bien qu'ayant pris l'option récente de se focaliser lui-même résolument sur l'aspect technique du métier.

Caractéristiques du management d'OVH

- Malgré la croissance, "**conserver l'esprit start-up des débuts** d'OVH" ;
- Maintenir une **organisation très horizontale** ;
- Toujours générer une **rapidité de mobilisation et de mise en place sur des projets à explorer** (réactivité en amont du projet et sur la vie du projet, notamment pour savoir l'arrêter suffisamment tôt, et à bon escient, en cas de déconvenues) ;
- Conserver la logique initiale de **verticaliser l'activité** et de construire au maximum du "fait maison" (exemple des serveurs, et des systèmes de refroidissement) ;
- Etre à l'**affût des virages technologiques à préparer et à prendre rapidement** (exemple du cloud, et surtout des objets connectés – 50 milliards en 2020 pour 5 milliards aujourd'hui – d'où un partenariat avec Sigfox qui va transporter l'information, et OVH qui veut être présent pour le stockage) ;
- Le **recrutement** est une question fondamentale. "Si on se sait pas recruter, on ne peut pas croître".

Recruté par Octave Klaba au poste de directeur général (de février 2015 à mars 2017), **Laurent Allard revient sur la réussite exemplaire d'OVH** dans un dossier paru dans *L'Usine nouvelle* en novembre 2016. Il évoque sa façon de travailler dans une entreprise qui est passée de 850 salariés début 2015 à 1400 salariés fin 2016, et qui a ouvert son capital pour la première fois.

- La **famille Klaba reste très impliquée** au jour le jour (comité exécutif toutes les semaines) ;
- L'entreprise **restera un groupe familial** qui utilisera les outils financiers et les partenaires nécessaires pour croître ;
- Le recrutement de personnels de "top management" pour étoffer l'équipe de direction.



SOURCES

Le Parisien Economie, 9 novembre 2015, p.10, de Marc Hervez
L'Informaticien, mai 2014, pp.36-38, de Stéphane Larcher
L'Usine nouvelle, 10 novembre 2016, pp.40-41, d'Arnaud Dumas

Groupe OVH : réussite, mais développement atypique



Chiffres du groupe familial OVH

- **400 millions € : levée de fonds en juin 2017** auprès d'un groupe de plusieurs banques conduit par la Société générale ;
- **250 millions € : levée de fonds en automne 2016** auprès de deux fonds américains. Il s'agit de la plus importante prise de participation minoritaire jamais réalisée auprès d'une société non cotée en France ;
- **400 millions d'euros de chiffre d'affaires** en 2016 ;
- **1 000 salariés** fin 2016 ;
- **700 000 clients** sur 120 pays, soit une moyenne client de 380 euros par an, ou 30 euros/mois (données 2015) ;
- **20 data centers**, et 270 000 serveurs ;
- **Croissance moyenne annuelle de 20 à 30 %.**



Spécificités du groupe familial OVH

- Une **structure familiale** (le père, le frère, la mère, la femme) qui détient 100 % du capital de la société ;
- Un **endettement bancaire** (dont 270 millions d'euros en 2014) **pour financer les investissements** de croissance (400 millions d'euros sur trois ans) ;
- Une **organisation horizontale** et un fonctionnement par **management de projet**, mais à cycle très court en étapes et améliorations progressives, plutôt que de grands projets tentaculaires. On prend, on jette si ça ne marche pas ;
- A noter aussi que "les bureaux sont montés sur roulettes". Tout un symbole !
- Le "**fait maison**", comme par exemple pour les systèmes de refroidissement ou pour leurs propres serveurs.

Les priorités : développer l'international et "**rester agile malgré la croissance**".

Le "fait maison", ainsi que quelques autres ingrédients du succès d'OVH, ne sont pas sans rappeler certains choix stratégiques de Qualcomm.



SOURCES

Les Echos, 11 juin 2015, p.11, de Sandrine Cassini
Option finance, 17 octobre 2016, p.18, de Guillaume Clément
LeMonde.fr, 30 juin 2017, de Vincent Fagot

Ludovic LE MOAN

Directeur général de Sigfox

Sigfox a été créé par un tandem très complémentaire, avec Christophe Fourtet orienté sur la technologie, et Ludovic Le Moan, en charge du commercial et de l'externe (actionnaires, partenaires). **L'entreprise est en train de créer un réseau mondial de communication pour l'Internet des objets (IoT).** En seulement sept ans, Ludovic Le Moan a hissé son entreprise au rang de leader mondial de l'IoT. **Sigfox est une start-up à croissance très rapide**, présente aujourd'hui dans 32 pays, et 60 d'ici à fin 2018.

Précision sur la spécificité de Sigfox : 300 millions d'euros levés depuis sa création, en 2010, et actuellement environ 360 salariés, qui sont tous actionnaires de l'entreprise, mais pas de même importance capitalistique.

Approche management et gestion de Ludovic Le Moan

- Prise de **décision à l'intuition**, à l'intuition mais avec "le souci constant de la justesse et de la justice" ;
- Fonctionnement assez **pragmatique** : "On avance, et on corrige, on ajuste, en marchant." ;
- Nécessité de **ne pas se figer**, car "le job de dirigeant d'une start-up qui va vite" fait que "le job n'arrête pas de changer, surtout dans la gestion de l'agenda" ;
- Prise de **risques**, en flirtant avec la ligne jaune sans jamais la mordre ;
- Pas de prise de notes en réunion : il **fonctionne par mémorisation**, et donc **sur l'essentiel** ;
- Nécessité d'**écouter ses collaborateurs**, de "ne pas être en posture hiérarchique", de diffuser aussi une vision, et de faire que "nous réussissons tous ensemble" ;
- Nécessité d'**équilibrer le temps** entre l'interne (nécessaire) et l'externe (impératif) ;
- Importance de l'actionnariat des salariés : "La puissance des collaborateurs fonde le succès de l'entreprise", "**Partager le gâteau, c'est le principe de l'aventure**" ;
- En résumé, un leader avec une **posture iconoclaste** et une grande **liberté d'esprit**.



SOURCES

Le Figaro, 13 mars 2016, p.27, de Yann Le Galès
Les Échos week-end, 5 mai 2017, pp.34-38, d'Emilie Vidaud

Jean-Baptiste RUDELLE

PDG de Criteo

Cofondateur de Criteo en 2005 (et précédemment de Kiwee), Jean-Baptiste Rudelle a fait passer son entreprise de la catégorie start-up à celle de **géant du reciblage publicitaire personnalisé sur Internet** en moins de dix ans. Cotée au Nasdaq depuis octobre 2013, présente dans 97 pays, Criteo est la réussite d'un patron à la mentalité "Silicon Valley", qui réalise 80 % de son chiffre d'affaires à l'export.

Les ingrédients classiques d'une start-up à développement rapide :

- Existence et **communication d'une vision et d'une stratégie** ;
- Savoir **déléguer** en s'appuyant sur des **collaborateurs, recrutés avec des capacités supérieures** au poste proposé, de façon à ne pas freiner la croissance et le développement, et à mieux l'accompagner durablement ;
- Penser global, parce que le marché français est évidemment trop petit ;
- S'installer aux Etats-Unis lorsqu'on s'attaque au marché américain, qui est trop concurrentiel pour pouvoir être piloté à distance.

Quelques spécificités intéressantes à noter :



- Basé dans la Silicon Valley, Jean-Baptiste Rudelle **manage à distance** et découvre le matin tous les mails (minimum 100) de ceux ayant travaillé la veille. Il vit donc des matinées assez intenses en réflexions et réunions (vidéo, car "cela véhicule mieux les émotions"), et des après-midis plus concentrés et orientés sur les projets à moyen terme ;
- Une attention particulière dans le **choix des collaborateurs**, pour que bienveillance, courtoisie et humilité soient au rendez-vous des travaux en équipe et en comité ;
- La mise en place d'une "close session" après les conseils d'administration pour laisser, sans lui, les administrateurs débattre entre eux du business et de l'action du PDG.

Les articles du *Point* et de *Challenges* commentent l'itinéraire gagnant de Criteo et livrent des extraits de son ouvrage *On m'avait dit que c'était impossible – Le manifeste du fondateur de Criteo* (Ed. Stock, 2015). Ce qui permet d'ajouter au portrait de Jean-Baptiste Rudelle :

- "Pas de succès sans échecs", "**changez tout si nécessaire**". Et donc savoir redémarrer ;
- Voir **grand**, ou encore "Go big, or Go home" ;
- Mieux vaut être trois, plutôt que seul, pour lancer une start-up ;
- "**Trop d'ego vous tue**" ;
- En matière de business model, il y a des tâtonnements, des tests terrain, et "dans le monde du numérique, **les lignes droites sont rares**" ;
- L'intérêt du **coworking**, la création d'un système vertueux né d'une **collaboration avec des personnes inconnues**.

SOURCES

Les Echos Business, 12 octobre 2015, p.8, d'Ariane Gaudefroy
 Le Point, 17 septembre 2015, pp.88-92, de Guillaume Grallet
 Challenges, 30 juin 2016, p.48 : "Economie et business. 10 livres cultes du XXI^{ème} siècle"
 Chef d'entreprise magazine, juin-août 2015, de Joël Rumello
 Enjeux les Echos, février 2013, p.43, d'Isabelle Lesniak



Jacques VEYRAT

Fondateur du fonds d'investissement Impala

Jacques Veyrat, chef d'entreprise français, ancien président du groupe multinational de négoce et actif dans divers secteurs du groupe Louis-Dreyfus (agroalimentaire, construction maritime, transport maritime), est l'**actuel dirigeant de la société d'investissement Impala** qu'il a créée en 2011. Il a été auparavant le **patron de Neuf Cegetel**, leader dans le paysage français des télécommunications, et a été classé en 2002 parmi les 50 jeunes loups du capitalisme français.

LES PRINCIPALES PARTICIPATIONS D'IMPALA

Chiffre d'affaires 2015, en millions d'euros

ÉNERGIE		INDUSTRIE	
Direct Energie	1 017	Sequana (papier)	3 300
Neoen	66	CPI (imprimeur)	351
Castleton Commodities	NC	Clestra (cloisons)	110
GESTION D'ACTIFS		Electropoli (traitement surfaces)	72
Eiffel Investment Group	NC	P&B Group (cosmétiques)	19
Capital Development	NC	Technoplus Industries (mécanique)	13

Traitement IndexPresse / Sources : Les Echos, Entreprise

Précisons également qu'Impala s'investit dans des entreprises entrepreneuriales difficiles, comme l'imprimerie CPI ou la Maison Lejaby. Le fonds Impala est par ailleurs allié au fonds américain KKR, ainsi qu'à un pool d'investisseurs de premier plan, dont semble-t-il Xavier Niel, Albert Frère et Marc Ladreit de Lacharrière.

La vocation de ce holding :

"Accélérer les projets alternatifs industriels dans des secteurs réglementés, réputés difficiles d'accès ou limités par des barrières à l'entrée." Jacques Veyrat investit prioritairement dans deux secteurs : l'énergie et l'identité / sécurité.

Sur le premier pôle, Direct Energie est le plus significatif, avec 2 millions de clients et 5 % de parts de marché. Neoen est en phase de démarrage dans le solaire et l'éolien. L'américain Castleton est un acteur important dans le négoce électricité, gaz et pétrole. Le second pôle est une orientation, et la reprise de Safran Identity & Security (anciennement Morpho) a fait partie des projets non aboutis de Jacques Veyrat.



Il a une "**fibre d'entrepreneur avant d'être investisseur**", car la vision à long terme existe, ainsi que la ténacité à garder le cap et à construire dans la durée. L'entrepreneur s'entoure de lieutenants fidèles. "Les gens pensent que je suis un financier. En fait, je me sens plutôt DRH... Un DRH avec des managers associés." Tout cela ressort très nettement de l'entretien mené par Anne Drif auprès de cet "investisseur inclassable du non coté français".



SOURCES

Les Echos, 9 septembre 2016, p.29, d'Anne Drif

Les Echos week-end, 25 novembre 2016, pp.23-30, de Pascal Pogam

Trois cas particuliers

Patrick DRAHI

PDG d'Altice. Une ascension hors normes

Passé en un an de la 214^{ème} place à la 37^{ème} place du classement mondial des milliardaires par le magazine *Forbes*, Patrick Drahi a-t-il satisfait sa boulimie d'acquisitions ? Il semble que non, car il a comme modèle John Malone et sa "théorie du cash récurrent permettant de rembourser les dettes". Il bénéficie en plus – ce qui n'a pas été le cas jusqu'alors de John Malone – de l'attractivité de la politique monétaire des taux d'intérêt très bas. Sa méthode : l'achat d'entreprises bancales pour les redresser et le recours à la dette pour le financement.

Mais, **avec 35 000 collaborateurs, le fonctionnement actuel en mode commando est-il tenable sur la durée ?**



Autres expertises de Patrick Drahi

- Une **excellence opérationnelle spécifique**, qui donne des résultats assez spectaculaires sur le compte d'exploitation (révision à -20 ou -30 % des contrats des prestataires, révisions salariales et départs), mais avec un impact social négatif et une motivation en berne auprès des équipes de l'entité acquise ;
- Il ne gouverne pas seul et **dispose d'une équipe à effectifs réduits, fidèle et redoutablement efficace**. Cela suffira-t-il pour réussir l'intégration de ces acquisitions ?
- Le portrait de *Challenges* est titré : "Le Fulgurant", car sa **rapidité d'exécution** est aussi une des clés de son succès.
- De même, le suivi, avec un reporting très synthétique incluant l'historique, est examiné régulièrement.



SOURCES

Les Echos, 21 mai 2015, p.11, de Fabienne Schmitt
Les Echos, 8 juin 2015, p.36, de Fabienne Schmitt
Les Echos, 8 septembre 2016, de Fabienne Schmitt

James DYSON

Inventeur et/ou manager ?



Ingénieur en chef, James Dyson s'est fait connaître par son aspirateur sans sac, puis par différents appareils révolutionnaires. Créée en 1993, sa société est devenue **numéro un en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis et elle possède une filiale en France**. Très tôt, la **recherche-développement a été l'un des piliers de l'entreprise** : sa **stratégie repose sur les ruptures technologiques** au-delà de l'innovation avec actuellement 2 500 ingénieurs et "un budget annuel R&D de 450 millions d'euros, soit environ trois fois celui de SEB". Le chiffre de 450 millions, issu de *Challenges*, est également retenu par *Wikipedia*. *Les Echos week-end* mentionnent un chiffre plus faible, de l'ordre de 250 millions d'euros. En tout cas, une certitude demeure : le budget R&D de Dyson est très élevé, et un point-clé de sa stratégie.

Le groupe Dyson réalise **2 milliards d'euros de chiffre d'affaires**, dont 90 % à l'international, et emploie 7 000 salariés.

START-UP & NOUVELLES TECHNOLOGIES

Sa vision du management : une **obstination sans borne**, et l'**attention portée essentiellement aux produits et au succès**. Créatif, l'entrepreneur met la **parole au cœur de l'entreprise**, où chacun est libre de dire son mot sur tous les sujets.

Les trois caractéristiques des 60 nouveaux produits lancés par Dyson d'ici fin 2018

- Ces nouveaux produits resteront dans le **basique des besoins**, comme les récents nouveaux produits (sèche-cheveux, aspirateur, purificateur d'air) ;
- Mais avec l'introduction d'**"innovations de rupture"**, à l'identique du lancement, à l'origine, de l'aspirateur sans sac ;
- Et avec un **prix de vente très élevé**.

A noter que **Jake et Emily, les enfants du fondateur James Dyson**, sont également inventeurs (Jake, avec des lampes) et managers, car ils seront **appelés à prendre la direction du groupe au départ de leur père**.

Au-delà de 2018, d'après l'article des *Echos week-end*, **le groupe réfléchit à investir d'autres secteurs**, tels la robotique, le machine learning et l'intelligence artificielle, les batteries. Mais rien de précis n'est dévoilé dans l'interview : **le culte du secret** sur le moyen terme fait aussi partie de la stratégie Dyson !



SOURCES

Les Echos week-end, 8 juillet 2016, pp.15-22, d'Isabelle Lesniak
Challenges, 3 novembre 2016, pp.64-65, de Soizic Briand
Management, juin 2010, pp.8-12, de Francis Lecompte



John MALONE

Patron de Liberty Global. La course à la taille

Le rachat de Time Warner Cable a hissé John Malone, irlandais et président du groupe londonien Liberty Global, dans le top du top du câble mondial. Il possède, en plus, Liberty Media et Liberty Global Ventures, et est aussi l'un des plus gros propriétaires

terriens des Etats-Unis. Mais, en revenant à l'homme, notons sa **vision stratégique et sa ténacité** dans les négociations de deals et d'acquisitions. Dès l'an 2000, "il a compris que les réseaux câblés seraient de très bonnes infrastructures de distribution du haut débit",

et en a fait son axe directeur d'acquisitions successives, menées tambour battant. Toute sa carrière, John Malone n'a appliqué qu'**une seule et même stratégie : grossir**. "Dans les affaires, soit tu dévores, soit tu te fais dévorer", a-t-il l'habitude de dire.

Autre conviction : "**le business génère beaucoup de cash-flow récurrent, ce qui permet de rembourser les dettes**", point-clé de la course à la taille dans laquelle il est lancé, tant pour les infrastructures que pour les contenus (par exemple, le rachat de Virgin Media en 2013 par son entité Liberty Media pour 24 milliards de dollars). En conclusion : **les acquisitions et les enjeux externes mènent le bal, l'intendance suivra !**



SOURCES

Challenges, 19 mars 2015, pp.41-42, de Jean-Baptiste Diebold
Les Echos, 21 mai 2015, p.23, de Romain Gueugneau
Les Echos, 9 juin 2015, p.11, de Laurent Flallo

L'innovation, levier de démarrage

Les start-up, jeunes sociétés innovantes qui visent à devenir les grandes entreprises de demain, sont des **acteurs incontournables de l'innovation et de la transformation de l'économie et de la société**. Devenues **crédibles et attractives comme partenaires**, employeurs, objets d'investissement ou fournisseurs, elles bénéficient du **soutien de nombreuses initiatives, publiques et privées**.

Dans une économie mondiale toujours plus concurrentielle, la France met à disposition des porteurs de projets des **outils d'aide à la recherche et à l'innovation collaborative**. Des partenaires sont là pour dynamiser les projets et mobiliser les facteurs-clés de la compétitivité, au premier rang desquels figure la capacité d'innovation. Les structures de soutien sélectionnent, financent, accompagnent les projets de recherche et de développement, participant ainsi à l'accélération du développement des start-up et à l'essor d'un écosystème dynamique.

Les 5 piliers de l'innovation

Par leurs attitudes, les managers facilitent ou rendent plus efficace l'innovation. Mais pour être "entrepreneur-innovateur", et pas seulement innovateur, la prise de risques, le charisme et le leadership sont aussi incontournables.



Clayton M. Christensen, pape de l'innovation, professeur à Harvard et inventeur du terme "innovation de rupture", a coécrit *Le Gène de l'innovateur* (Ed. Pearson, 2013), où il analyse ce qu'il estime être les **cinq talents de l'entrepreneur réellement innovant** :

- Le **questionnement**, pour découvrir ou mieux comprendre ;
- L'**observation**, notamment de nouveaux environnements (pays, entreprises, idées) ;
- Le **réseautage**, pour les confrontations d'idées et de nouveautés ;
- L'**expérimentation**, pour voir ce qu'il est possible de réellement créer à partir d'une idée nouvelle ;
- L'**association**, pour confronter les expériences et générer des synthèses porteuses d'avenir.



SOURCE

Les Echos, 28 juin 2013, p.14, de Benoît Georges

Trouver et faire avancer les bonnes idées

L'innovation, c'est aussi avoir la bonne idée au bon moment et savoir la développer jusqu'à sa commercialisation. Au cours de ce long processus créatif qu'est l'innovation, plusieurs étapes sont nécessaires pour acheminer l'idée vers un projet concret. **Très souvent, les deux premières étapes de tout process ou projet vraiment nouveau sont l'incompréhension** des tiers, au départ, puis les **rejets**, ou les **doutes**, dès que surgissent les difficultés. Aussi, le porteur de projet devra gérer le scepticisme de principe souvent observé face aux idées nouvelles.

Dans le livre de J. Kotter et de L. Whitehead sur ce sujet "Buy-in. Saving good ideas from getting shot down", les attaques contre les nouvelles idées – souvent personnelles contre leurs auteurs – se traduisent par quatre types de réactions majeures. Les contradicteurs cherchent à :

- retarder l'avancement du projet;
- rendre l'idée confuse ;
- tourner l'idée en ridicule ;
- attiser la crainte ou la peur du changement.

Ces critiques sont passées en revue par les deux experts, qui ont mis au point une liste de vingt-quatre questions auxquelles se référer avant toute présentation de sa nouvelle idée, pour envisager le type de critique qui pourra éclore et la façon d'y répondre.

Les auteurs insistent particulièrement sur le fait qu'il faut "**respecter les auteurs des critiques**", répondre en s'adressant au groupe, et non pas aux seuls contradicteurs, de façon simple, claire et ouverte, en s'appuyant sur de courtes anecdotes et en suscitant l'émotion plutôt que la logique rationnelle.



Deux experts au cabinet de conseil BCG, Luc de Brabandere et Alan Iny, délivrent dans leur livre *La bonne idée existe* (Ed. Eyrolles, 2013) une méthode très opérationnelle en cinq étapes pour progresser dans cette créativité structurée et efficace :

- **Douter**, remettre en cause et/ou faire évoluer l'idée initiale ;
- **Explorer**, et le questionnement "what if" peut y contribuer ;
- **Diverger**, ne pas mettre de barrières aux idées qui émergent ;
- **Converger**, en ne conservant que les contraintes réellement incontournables ;
- **Réévaluer**, mais en restant flexible par rapport aux changements, petits ou grands, qui affectent notre environnement et nous-mêmes.

"To think out of the box" (penser en dehors du cadre) est une idée forte pour trouver la bonne idée.

L'article-interview de *Harvard Business Review*, sur John Kotter, professeur de leadership à Harvard, qui a publié – entre autres – le célèbre "Leading Change" (1996) est concret, et centré sur :

- Les **réactions négatives** que génère, souvent, une nouvelle idée ;
- La façon de **faire face à ces critiques ou à ces blocages** ;
- Les moyens pour qu'une nouvelle bonne idée puisse continuer son chemin, et aboutir.



SOURCES

Les Echos, 15 novembre 2013, p.13, de Benoît Georges

Harvard Business Review, édition française, avril-mai 2013, pp 98-102, de Jeff Kehoe

Les Echos, 21 mars 2016, p.19, de Bernard Charlès
Courrier cadres, juillet - août 2016, pp 24-28, 30-32, 34-38, 40-43

Innovation et imagination

L'article du directeur général de Dassault Systèmes est paru dans *Les Echos* ("La Relève - Les Défricheurs") et plus de 150 talents, issus de tous les secteurs d'activité, y ont collaboré.



Voici in extenso, la synthèse de la chronique de Bernard Charlès, titrée "Pour une industrie de l'imaginaire" :

"La vraie vertu du numérique n'est pas d'optimiser la production, mais d'inventer des offres et des modes de fonctionnement radicalement nouveaux. Les industriels qui réussiront sont ceux qui privilégieront l'imagination."

Bernard Charlès, directeur général de Dassault Systèmes

L'imagination est effectivement là, et nécessaire pour intuer les directions dans lesquelles aller. Intégrer aussi le fait que l'évolution de l'économie de l'usage, et le développement des plateformes d'échanges de services et de mise en commun d'idées disruptives, feront éclore de nouveaux modèles économiques pour une entreprise, laquelle est toujours challengée à se réinventer.



SOURCE

Les Echos, 21 mars 2016, p.19, de Bernard Charlès

Le financement et le développement d'une start-up

La "vallée de la mort"

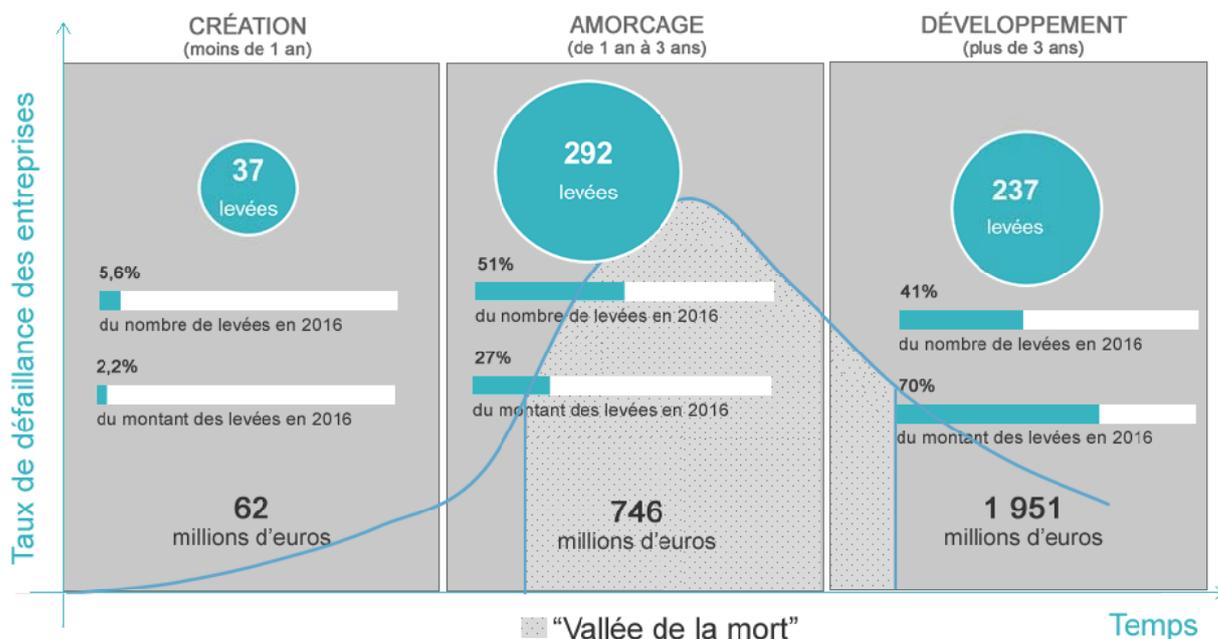
La zone qualifiée de "vallée de la mort" est celle des sociétés en phase d'amorçage ou de début de développement (entre deux et cinq ans d'existence). Elles sont généralement en période de croissance avec un besoin d'argent frais, et soit encore non rentables, soit en rentabilité insuffisante pour faire face à leurs besoins de financement. C'est dans cette zone que l'on trouve le plus fort taux de défaillance d'entreprises, faute d'avoir pu obtenir les concours financiers jugés nécessaires.

Le baromètre 2016 des levées de fonds, établi par In Extenso, filiale de Deloitte, indique que sur les 2,8 milliards d'euros de fonds investis par les capital-risqueurs en 2016, 195 opérations de financement ont concerné des entreprises de trois à cinq ans d'existence, pour un montant de 730 millions d'euros, soit 26 % du total, ce qui est jugé "insuffisant par rapport aux besoins" d'après In Extenso. Le ticket moyen sur ce segment est d'environ 3,8 millions d'euros.

Lorsque l'activité internationale relève de la dynamique recherchée, on change d'échelle, et les besoins se situent rapidement entre 7 et 20 millions d'euros, et ce de façon récurrente. Là aussi, **il y a un nombre encore insuffisant d'acteurs en France**, malgré le développement progressif du corporate venture.

LES PHASES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Taux de défaillance des entreprises en fonction des phases de développement



Traitement IndexPresse / Sources : Les Echos, In-Extenso



SOURCE

Les Echos, 24 février 2017, p.25, de Nicolas Rauline

Les différents modes de financement

Complexe, l'écosystème français est composé d'acteurs de natures variées dédiés à l'accompagnement et/ou au financement des entreprises innovantes. Des aides publiques à la création d'entreprises, à la conquête d'investisseurs étrangers, en passant par le recours au capital-investissement, le défi est de trouver les financements adaptés à chaque étape du développement.

Le financement public et parapublic

- Indemnités par Pôle emploi permettant aux cadres une rémunération pendant 18 mois après avoir quitté leur emploi ;
- Subventions publiques, aides de la BPI (Banque publique d'investissement), programmes régionaux et des CCI, concours national d'aide à la création.

Ces financements publics **permettent aux start-up qui ne dégagent pas encore de revenus de lancer leur activité.**

Pour réaliser les investissements nécessaires au lancement effectif de leur activité, les start-up doivent disposer rapidement de sommes conséquentes pour conquérir le marché, et peuvent se tourner vers d'autres modes de financement.

Les financements privés

- Les fonds de **capital-investissement** spécialisés dans les entreprises innovantes ;
- Le **financement participatif** : prêt d'investisseurs (crowdlending) ou nouveaux actionnaires (crowdequity) ;
- La **cotation** en Bourse.

Lorsqu'elles souhaitent **lever des fonds conséquents** (supérieurs à 10 millions d'euros), les pépites françaises se tournent souvent vers **des fonds d'investissements étrangers.**

De plus en plus de porteurs de projet se tournent vers des sites de crowdfunding (financement participatif). Diverses plateformes avec des procédés différents se partagent désormais le marché : prêt d'argent (crowdlending), actionnariat d'une start-up (crowdequity), etc. L'article de *Management* effectue un tour d'horizon de ce secteur en plein essor, à travers dix-huit entreprises innovantes qui ont fait appel à ce type de plateformes, avec mention du total emprunté.



SOURCES

Option finance, 15 février 2016, pp.11-15, d'Alexandre Rajbhandari
Management, septembre 2016, pp.48-50, 52-53, de Bruno Askenazi

Les biotechs françaises en recherche de financement

Les biotechs françaises sont moins capitalisées que celles des Etats-Unis, car on ne dénombre que deux licornes (DBV Technologies et AAA). Ensuite, assez proches du milliard d'euros de capitalisation, on trouve Innate Pharma, à 720 millions d'euros, et Collectis à presque 600 millions d'euros. Au total, cependant, plus de 30 biotechs françaises sont cotées.

L'analyse menée par France Biotech souligne, bien sûr, ce "formidable terreau scientifique de l'hexagone". Elle met aussi en évidence **trois points majeurs du paysage français** :



- **"La France manque de fonds de capital-investissement** capables de prendre le relais du capital-risque, qui est le financement des premiers stades."
- La **première préoccupation de 46 % des patrons** interrogés par France Biotech concerne la **"recherche de fonds"**.
- Pour une levée de 50 millions d'euros, ou plus, une start-up biotech n'a que trois possibilités, qui sont : se vendre, nouer un partenariat ou entrer en Bourse (avec les aléas associés).

Illustration de la seconde voie pour Innate Pharma et ses partenariats avec BMS, Sanofi et surtout AstraZeneca (environ 1,25 milliard de dollars d'apports). Illustration de la troisième voie pour AAA, avec le Nasdaq en 2015.

Pour autant, et malgré les solutions qui ont valeur d'exemple possible de financement, **la problématique du financement des biotechs françaises reste une question posée, et à mieux résoudre.**



SOURCE

Le Figaro, 24 novembre 2016 et 9 décembre 2016, p.22, d'Armelle Bonhineust

La vente à l'international, presque inexorable pour les start-up de la French Tech ?

Tel est le titre de l'analyse de Nicolas Rauline. Après avoir présenté la liste des pépites rachetées par des groupes étrangers (cf. graphique), le journaliste Nicolas Rauline indique que "la fuite des cerveaux a rarement eu lieu", et donne le point de vue d'un dirigeant du fonds d'investissement Idinvest : "Peu importe le pavillon, pourvu qu'il y ait derrière une vraie stratégie industrielle."

LES ACQUISITIONS DE START-UP FRANÇAISES

Date	Cible	Acquéreurs	Montant En millions d'euros
Mars 2011	SeLoger	Axel Springer	566
Mars 2004	Kelkoo	Yahoo	475
Juillet 2013	Neolane	Adobe	458
Août 2011	Meetic	Match.com	345
Avril 2015	Dailymotion	Vivendi	285
Octobre 2007	Auféminin	Axel Springer	280
Juin 2010	PriceMinister	Rakuten	200
Mars 2016	Captain Train	The Trainline	200
Février 2008	Doctissimo	Lagardère	138
Mai 2014	Lafourchette	Tripadvisor	110

Traitement IndexPresse / Sources : *Les Echos*

- Il semble qu'il soit **difficile de rester une société privée indépendante si le marché est trop gros**, car "pour rester dans la compétition" et financer les nécessaires investissements, il faut **soit s'adosser à un grand groupe, soit entrer en Bourse**. Le fait d'être repris par un fonds est une position d'attente avant d'être confronté à ces deux hypothèses.
- Nicolas Rauline indique d'ailleurs pour conforter son analyse que "**le concept de licorne, ou société privée indépendante, est actuellement battu en brèche, car les analystes estiment que soit elles seront rachetées** par l'un ou l'autre des Gafa, soit elles feront faillite".



SOURCE

Les Echos, 27 avril 2016, p.21, de Nicolas Rauline

A propos de la collection *IndexPresse Business Review*

IndexPresse et Elit Business Review s'allient dans cette collection pour vous aider - individuellement et collectivement - à capitaliser et enrichir vos acquis en management des hommes et des situations.

Plutôt que d'offrir un panorama exhaustif de la presse économique et professionnelle française, ces booklets thématiques ont pour objectif de saisir l'information originale et singulière issue des quotidiens et magazines sélectionnés pour leur pertinence, en vue de dégager des pistes de réflexion, de questionnement et d'enrichissements.

Ces sélections et éclairages apportent ainsi leur contribution à une réflexion plus large sur les pratiques managériales de chacun.

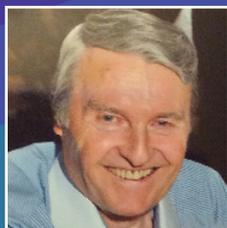
Pour autant, il ne s'agit pas de délivrer ici un absolu des bonnes méthodes de direction. Celles-ci dépendent du business exercé, des situations rencontrées, des hommes et des femmes à manager, dans le périmètre de réflexion et d'action du job. Elles sont également fonction de la personnalité de chacun, et donc des points forts et points perfectibles associés. A chacune et à chacun de trouver son "excellence managériale évolutive".

La collection *IndexPresse Business Review* vous offre :

- une sélection avisée des meilleurs articles sur le sujet et la problématique traités ;
- un accès immédiat à l'essentiel de leur contenu sous la forme d'une synthèse commentée ;
- des éclairages multiples qui guident et stimulent la réflexion du lecteur ;
- et aussi, la possibilité d'approfondir sa propre quête d'information en accédant aux articles dans leur intégralité grâce aux références présentes dans le document.

IndexPresse *Business Review*

Date de parution - 2018. *IndexPresse Business Review* est réalisé avec le concours d'ELIT ® Business Review.



Robert LE LANN

robert.lelann@RLLpartners.com

Président et cofondateur de RLL Partners

En collaboration avec **Gaëlle Cocâtre**, IndexPresse



IndexPresse

IndexPresse
19 rue René Thomas
38024 Grenoble cedex 1
Tél. 04 76 92 05 25
indexpresse@indexpresse.fr