

Après une levée de fonds, quelles sont les difficultés auxquelles faire face ?

Après une levée de fonds, les écueils sont nombreux. Et mieux vaut être bien préparé·e pour parvenir à les éviter.

Temps de lecture : minute

7 août 2019

Article initialement publié en août 2017

Florent Hernandez, président fondateur de Sociallymap, leader de l'*employee advocacy* grâce à son application Ambassador, répond : " *la rapidité et la vitesse d'évolution du secteur d'activité du numérique. Je dois donc avoir une vitesse d'exécution encore plus forte et adapter mon offre. Le recrutement des commerciaux est capital : je dois démontrer que mon business génère un chiffre d'affaires en augmentation forte validant un marché visé avec une croissance exponentielle prouvée. Quand je prends du retard sur le CA réalisé, je décale d'autant le CA prévisionnel. C'est un manque à gagner que je dois reporter ou combler d'une autre manière. Et prévenir les actionnaires, ceux qui ont investi dans mon activité. Je m'appuie sur mon équipe que j'ai constituée moi-même avec soin* ".

Fabrice Blisson, CEO et cofondateur de la wish-list i-wantit a lui aussi effectué un pivot dans le modèle économique. " *Avec notre produit et sur le marché sur lequel nous nous positionnons, la maîtrise du temps est primordiale. La concurrence est bien là. La difficulté pour nous est technique et technologique : le temps, les compétences et les processus. Trouver les bonnes compétences pour développer les fonctionnalités*

utiles, répondre à législation en vigueur selon les pays par exemple sont autant de points que nous avons découvert au fil de l'eau et c'est un coût pas forcément prévu au départ. Et maîtriser les chiffres. "

Démontrer la scalabilité, pouvoir expliquer le retard du CA et trouver comment le compenser, adapter son modèle économique parfois, prendre en compte les 1001 sujets à traiter comme les aspects réglementaires, rester innovant, assurer la traction, effectuer le bon recrutement technique ou commercial, sont autant de difficultés qui peuvent retarder le déroulement du BP prévisionnel et impacter les finances : la plus grande difficulté, tenir les finances ! Il faut savoir dépenser utilement tout en faisant connaître son produit.

Laurent Censier, vice-président et cofondateur chez Stokkly, place de marché électronique européenne des invendus en B2B, abonde dans ce sens " *cash is king, c'est la culture anglo-saxonne ; je me dois de suivre ma trésorerie, la vitesse à laquelle elle baisse ou augmente et sur quels postes. La première difficulté est de savoir modifier le BP sans être girouette, savoir s'entêter mais pas trop. Le cash peut filer très vite si le plan d'action défini n'est pas appliqué. L'erreur alors est de ne pas prendre en compte la non réalisation du business plan et de conserver son niveau de dépenses. Ce n'est pas forcément une erreur de la part du dirigeant qui veut croire en son projet, répond aux sollicitations post closing et peut alors perdre le sens des réalités "*.

Effectivement, Aurélie Viaux, directrice investissements chez Turenne Capital (ayant la gestion du fonds Paca Investissement), indique trois points à surveiller : la phase post closing, le déroulement du premier comité et la transparence des états d'avancements. " *La phase post closing est une période éprouvante pour le dirigeant focalisé sur ce sujet et non sur le développement de l'activité prenant de fait du retard, impactant également le CA. Par ailleurs, le dirigeant est sollicité de tout part après l'annonce de la levée de fonds ; il est sous le feu des*

projecteurs et peut alors céder aux diverses invitations au détriment de l'exécution de la roadmap assurant le bon usage des fonds obtenus. Lorsque le premier comité fait apparaître un fort décalage entre ce qui a été vendu et la réalité terrain, la confiance est rompue, la fiabilité du dirigeant remise en cause. Enfin, si retard est pris sur la roadmap ou si le CA n'est pas au rendez-vous, le dirigeant se doit d'appeler personnellement chaque investisseur pour le prévenir, expliquer les raisons et proposer des solutions ou nous solliciter avant le prochain rendez-vous. Les comités de suivi étant trimestriel, il est primordial pour la bonne entente et l'instauration d'une relation de confiance ".

L'entrée au capital d'un fonds d'investissement est synonyme d'obligation de reporting régulier (mensuel ou trimestriel). C'est un coût et un temps cachés qui ne sont pas toujours pris en compte et évalués à leur juste mesure. L'entreprise perd en souplesse ce qu'elle gagne en fiabilité de l'information financière pour maintenir l'équilibre financier (qu'il est parfois utile d'internaliser). Élaborer un pacte d'associé pas assez équilibré sans suivi opérationnel ou trop juste post levée est un des écueils constatés.

Pascale Bruyat, DAF externalisée depuis de nombreuses années, note que " *les aspects de gestion sont pris en compte souvent très tard, voire trop. Les dirigeants de startups mettent du budget sur le produit, la technique et le développement du business, sans forcément penser à la structuration et à la mesure régulière du résultat de ces efforts, pour les ajuster au mieux. Pourtant, dès sa création, l'entreprise dispose d'une formidable base de données : la comptabilité. L'utiliser uniquement pour les déclarations de TVA et d'impôt sur les sociétés ou les états financiers annuels revient à se priver d'une mine d'informations de trésorerie et de rentabilité ".* Pascale observe aussi " *qu'une courbe prévisionnelle en bras d'honneur, faisant apparaître une croissance de marge exponentielle, laisse les investisseurs dubitatifs et très prudents. Sans arguments structurés, la remise en question est immédiate ".*

L'état de la trésorerie (dont besoin en fonds de roulement et capacité d'autofinancement) est demandé par les fonds d'investissements ; la manière dont le dirigeant suit son activité et gère les conséquences d'un apport d'argent au sein de l'équipe est aussi étudiée.

Nicolas Vouland, CEO et cofondateur d'Ubiq, indique : " *Après une levée de fonds, il y a de l'argent et une équipe. Il faut apprendre à traiter les choses : on se met sur les rails, c'est plus difficile de s'adapter. Pour nous, tout l'art réside dans l'équilibre entre conserver le mode test & learn, réactif et adaptable, pratiqué avec nos clients initiaux, et suivre le BP et la roadmap qui donne une vision long terme avec plus de structure et moins de souplesse* ".

Pour Pierre Dessen, président et cofondateur de Genepred, mixant génétique et technologie numérique pour développer des algorithmes afin de prédire et prévenir les maladies graves et améliorer les soins médicaux, la difficulté réside dans la spécificité de son marché et de son activité demandant des investissements conséquents en Recherche&Développement et des profils particuliers. Et savoir adresser un marché : avoir le discours adéquat. " *Le temps de recrutement, les processus opérationnels à suivre, la mise sur le marché et la R&D sont autant d'étapes qui ont été sous-évaluées. Créer et gérer une startup est un apprentissage au jour le jour* ".

Guillaume Vandervoorde, CEO et cofondateur de My Tailor is free, qui crée des costumes sur mesure accessibles à tous, a été sur tous les fronts dès le départ. " *Lorsque nous avons débuté, nous avons fait la liste des tâches, puis nous nous sommes répartis les actions et selon l'avancement et les résultats nous avons adapté l'exécution en suivant la ligne directrice fixée dès le départ ; oui, bien garder en tête cette ligne* ". Le deuxième tour de table tout juste clôturé, " *la difficulté aujourd'hui est de gérer le nombre de partenaires, la durée de cette levée et de faire tourner le business en parallèle* ".

La simultanéité des actions à mener et leur priorisation est une autre des difficultés rencontrées. Pour trouver les bonnes personnes, il faut savoir exprimer son besoin et aussi pouvoir compter sur son équipe.

Déborah Alliez, chargée d'affaires au sein de la pépinière Marseille Innov, précise " *que l'objectif est de suivre la ligne directrice du business plan mais de l'adapter si besoin. La préparation est une des clés. Chez Marseille Innovation, nous encourageons nos startups à structurer le BP en présentant plusieurs scénarios (permettant d'envisager un pivot) et intégrer toute l'équipe. Ce dernier point est capital. Il faut préparer le terrain, les faire adhérer, les associer à la réflexion, aux possibilités et à la mise en œuvre opérationnelle. Autrement il peut y avoir une perte d'identité et une perte de motivation* ".

L'équipe de départ est primordiale: savoir gérer la pression des événements inhérents à la vie d'une startup en création, savoir ce que chaque contributeur en attend et est en mesure de supporter et d'apporter n'est pas chose aisée et difficilement identifiable au début de l'aventure. Garder sa vision de l'activité à développer en adaptant la manière de le faire est un des challenges à relever.

Laurent Meineri président et cofondateur avec Ugo Jaulent de Five Goal, place de réservation en ligne de Foot5, peut en témoigner : " *en raison d'attaques judiciaires sur le nom et le logo, nous avons dû recomposer l'équipe à deux reprises* ". Laurent ajoute qu'il a " *aussi dû trouver les bons partenaires, ceux en qui nous avons confiance. Nous avons de la chance tant sur le plan juridique, que sur le plan financier. En décembre 2016, nous avons dû mettre la solution technique à la poubelle ; le challenge était donc très grand. Nous sommes sur un marché non structuré et aujourd'hui nous sommes au rendez-vous* ".

Noël Bauza, fondateur de Zéro Ecoimpact, le LinkedIn de l'environnement, a lui aussi découvert les aléas de la recherche d'antériorité. " *Tous les*

jours je rencontre des difficultés. " Je suis le premier à me lancer sur ce marché à ce jour et mon produit est non brevetable. Être sur tous les fronts est difficile, d'où l'importance de savoir bien s'entourer sur des sujets ciblés que je ne maîtrise pas. Le juridique réglementaire actuellement et l'organisation et le séquençement des actions qui est un besoin quotidien vu le modèle économique que nous avons ".



L'une des plus grandes difficultés est de trouver le juste milieu, l'équilibre entre le fonctionnement avant la levée de fonds (très souple où le test and learn avec ces premiers clients coule de source, et très peu de processus) et la structuration nécessaire à apporter avec l'arrivée des investisseurs et des fonds ; associer l'ensemble de l'équipe présente lors de la levée permet d'impliquer tous les acteurs et de préparer au mieux le comment fait-on après la levée de fonds ?

Alors, quelle est la première action indispensable à faire juste après le closing ? Florent Hernandez (Sociallymap) répond : *" je fête avec mon équipe cette étape réussie et je me remets illico au travail, en ordre de*

bataille pour attaquer la suite, en gardant en tête que tout est à faire ". Bruno Davoine (Fenotek), lui, préfère " suivre (s)on budget, (s)a trésorerie et communiquer avec (s)es investisseurs : ne pas devenir cash dépendant ".

La période de closing est très délicate, celle de post closing, décisive ! C'est la synthèse de ce que tous les entrepreneurs diront : éviter le *cash burn* en gardant la tête froide. Laisser filer le cash en répondant aux diverses sollicitations peut être une erreur fatale.



À lire aussi

Pourquoi effectuer une levée de fonds ? Pourquoi investir dans une startup ?

Article écrit par Cécile Bellaches

