

Les VCs peuvent-ils vraiment apporter plus que de l'argent ?

Les VCs peuvent-ils vraiment apporter plus que de l'argent aux entreprises qu'ils financent ? C'est une question récurrente dans l'écosystème. Par a priori ou expérience, beaucoup sont en effet dubitatifs, y compris chez les VCs eux-mêmes ! Décryptage avec Boris Golden de Partech.

Temps de lecture : minute

7 octobre 2019

Republication du 8 octobre 2018

Plus que jamais, la plupart des entrepreneurs attendent "plus que de l'argent" des VCs, qui jouent pour leur part de plus en plus la carte de l'accompagnement pour se démarquer et séduire (car il faut rappeler que les startups qui arrivent à lever des fonds ont souvent le choix entre plusieurs investisseurs).

Alors, qu'en est-il ?

Le métier de VC

Tout d'abord, il est important de rappeler le métier des VCs :

- lever eux-mêmes des fonds (auprès de leurs propres investisseurs, les "LPs")
- rencontrer le plus de startups "potentiellement finançables" possible
- se faire une opinion sur leur potentiel et analyser les plus prometteuses
- proposer d'investir, gagner le deal et finaliser l'investissement

- accompagner l'entreprise dans son développement
- et un jour revendre ses actions et réaliser une plus-value (en moyenne sur l'ensemble de ses investissements, car il y a des tops et des flops).

Cela ressemble en gros à ça (pour approfondir ce sujet, rendez-vous [ici](#))

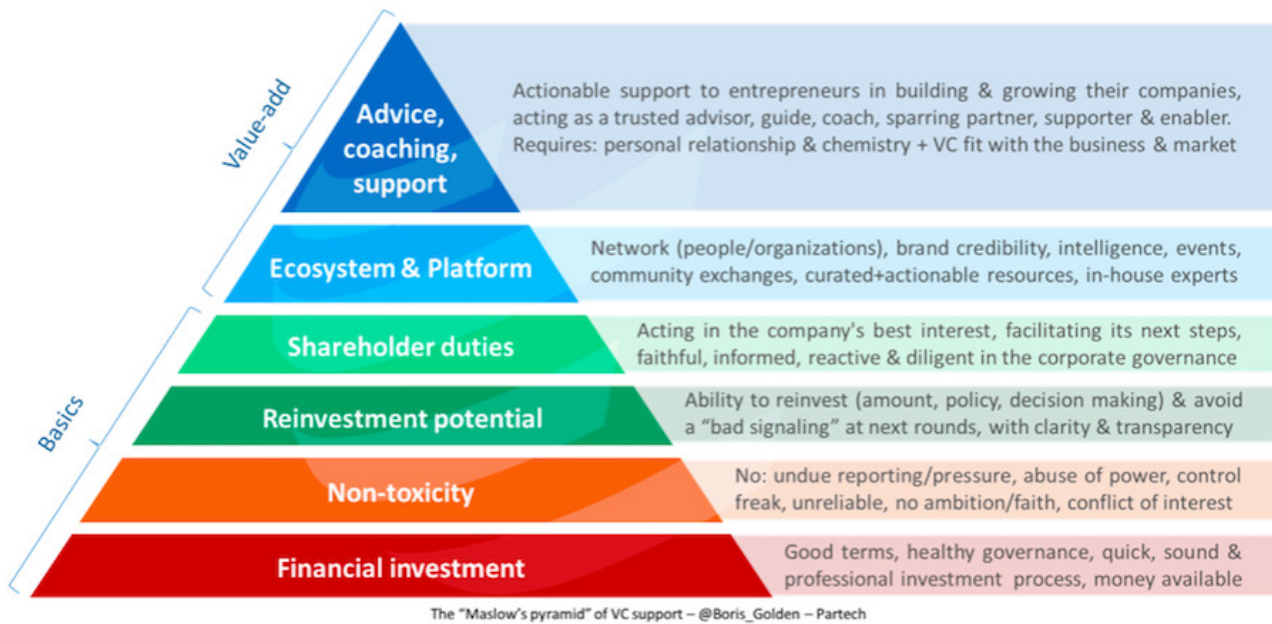


L'accompagnement n'est donc qu'une des facettes du travail d'un VC, qui a 2 "clients" très différents : les LPs et les entrepreneurs. Cela amène, schématiquement, à 2 manières de voir le métier de VC : "simple" investisseur devant faire des bons deals, ou aussi "coach / mentor" de startups les accompagnant dans leur développement ?

Les différents niveaux de support d'un VC

Avant toute forme d'accompagnement, la fonction première d'un VC est incontestablement celle d'investisseur : apporter de l'argent, dans des conditions saines, et aider l'entreprise à lever son prochain tour de financement, sans lui mettre des bâtons dans les roues. Mais cela peut aller beaucoup plus loin !

Voici une vision schématique, inspirée de la pyramide de Maslow (le principe étant que les couches du haut deviennent prioritaires lorsque celles du bas sont réalisées), des différents niveaux de "support" d'un VC :



De bas en haut :

1. Investissement initial : la capacité à investir de l'argent, dans des conditions raisonnables (valorisation, gouvernance, droits exigés par l'investisseur...), et en offrant une "expérience" de qualité à l'entrepreneur (processus d'investissement suffisamment rapide, clair, constructif et respectueux).

2. Non toxicité : avant d'envisager un rôle positif du VC, il faut déjà qu'il ne soit pas toxique pour l'entreprise (volonté de diriger/décider, exigences démesurées de reporting, pessimisme ou manque d'ambition, conflits d'intérêts...).

3. Capacité à réinvestir : pour une startup, décoller prend souvent plus de temps que prévu. Il est précieux de pouvoir compter sur une potentielle "rallonge" de la part de ses investisseurs, ou simplement sur leur participation au prochain tour de financement (ne pas réinvestir est souvent considéré comme suspect par les nouveaux investisseurs et peut les dissuader d'investir à leur tour).

4. Devoirs d'actionnaire : disposant de prérogatives spécifiques, (par exemple, une place au "board", l'organe en charge de superviser la bonne gestion de l'entreprise), le VC doit agir dans l'intérêt de l'entreprise, faciliter ses étapes clés de développement, et être informé & réactif pour challenger/valider les décisions importantes de gouvernance (budget, stocks options, augmentations, embauches, tours de financement, revente...).

5. Écosystème & plateforme : c'est ici que le rôle d'accompagnement "à valeur ajoutée" commence vraiment. Les VCs disposent en général d'un réseau développé, d'entrepreneurs prêts à s'entraider, d'un répertoire de contenus, bonnes pratiques, méthodes, prestataires... et parfois même d'experts métier au sein de leur fonds.

6. Accompagnement individualisé : un VC peut accompagner les entrepreneurs dans la construction et le développement de leur entreprise, en faisant office de conseiller et de coach ayant une vision globale du business. Cela présuppose un vrai "fit" avec les entrepreneurs et leur business.

Les 4 couches du bas concernent donc le rôle d'investisseur financier professionnel (primordial, et loin d'être une commodité sur le marché), et les couches 5 & 6 la "valeur ajoutée" qu'un VC peut apporter.

Les VCs sont-ils vraiment pertinents pour accompagner les entrepreneurs sur les aspects non financiers ?

C'est une question qui revient très souvent dans les débats entre les 2 visions du rôle d'un VC, et cela peut se comprendre, puisqu'un VC est bien en premier lieu un investisseur financier !

Cependant, s'il en a la volonté et s'en donne les moyens, un VC dispose

d'une combinaison unique d'atouts pour aider les entrepreneurs :

Connaissance du contexte, point de vue extérieur et vision transverse : contrairement à un conseiller ponctuel, un VC impliqué a le contexte et connaît les spécificités & enjeux majeurs de l'entreprise (business model, organisation, marché, personnalité des entrepreneurs, historique, etc.). Mais il a aussi un point de vue plus extérieur que les entrepreneurs (et leurs équipes) qui y travaillent au quotidien, ce qui facilite la prise de recul, la mise en perspective, et la distance émotionnelle. Enfin, contrairement à un expert métier, il a une vue d'ensemble des problématiques transverses d'une entreprise.

Temps et disponibilité : construire une relation, être au courant de ce qui se passe dans une entreprise, comprendre son activité et son marché, et accompagner des entrepreneurs régulièrement, tout cela demande du temps et de la réactivité, sur la durée. Cela tombe bien : cela fait partie du travail d'un VC (qui n'a d'ailleurs pas besoin de se faire rémunérer par l'entreprise pour le temps qu'il lui consacre, contrairement à un prestataire de service). Cependant, le VC dispose d'un temps limité (très variable selon les personnes et les fonds), et fait souvent un arbitrage sur le temps qu'il choisit d'allouer aux différentes startups de son portefeuille (en fonction de sa capacité à leur apporter de la valeur, de son fit avec chacune, de leur potentiel, du montant investi, etc).

Alignement d'intérêts : un VC a envie et besoin que les entreprises qu'il a financées réussissent ! En effet, cela conditionne la performance financière de son fonds (dans lequel le VC a lui-même des intérêts financiers directs), et a un impact sur son "track record" & sa réputation. De plus, passer plusieurs années à accompagner une entreprise / des entrepreneurs peut créer un réel attachement. Il est cependant à noter que dans certaines situations, il peut y avoir un vrai désalignement d'intérêts entre VCs et fondateurs (quand les choses ne vont pas au mieux notamment).

Légitimité et capacité d'influence : un VC a une certaine légitimité pour être tenu au courant et donner son avis sur le développement de l'entreprise, en tant que professionnel (ayant de l'expérience et de l'expertise) et qu'actionnaire (avec souvent du pouvoir et des responsabilités vis-à-vis de la gouvernance d'entreprise, et devant rendre des comptes à ses propres investisseurs). Si le VC a de plus noué une relation de confiance et de travail avec les entrepreneurs, il sera plus en mesure d'être sollicité, d'avoir leur écoute et de pouvoir les "influencer".

Expérience pertinente et récente : les VCs ont l'opportunité unique de développer, à travers une expérience sans cesse enrichie et renouvelée, du bon sens, de l'intuition, de l'expérience et des insights sur la construction et le développement d'une entreprise (et aussi sur des marchés ou business models spécifiques). Car ils peuvent analyser les nombreux cas de figure différents auxquels ils sont confrontés dans le cadre de leur métier et en tirer des patterns & leçons. Attention cependant à la généralisation excessive : chaque cas est unique, et les plus belles réussites bouleversent souvent bien des règles établies.

Compétences et savoir-faire : accompagner des entrepreneurs demande un ensemble de compétences / savoir-faire particuliers que le VC a l'occasion de développer au quotidien. Conseiller avec une vision globale et des facultés de compréhension rapide, d'analyse, de jugement et de conviction ; "sparring partner" aidant à réfléchir et décider ; coach humain et business avec une posture / attitude favorisant l'écoute (et permettant au VC de ne plus être perçu avant tout comme l'investisseur auquel on rend des comptes ou à qui on doit renvoyer une image positive) ; et parfois même mettant les mains dans le cambouis sur certains sujets.

Réseau, communauté et ressources documentaires : les VCs ont à leur disposition au sein de leur fonds de nombreuses ressources, qui peuvent être des outils clés dans le support à leur portefeuille.

Ces critères peuvent d'ailleurs constituer une première grille d'analyse pour les entrepreneurs souhaitant évaluer le potentiel d'accompagnement d'un VC (au-delà du fit humain et business).

Comment un VC peut-il accompagner les entrepreneurs ?

Rôles

Un VC (en général la personne au board de l'entreprise financée) peut jouer plusieurs rôles pour aider les entrepreneurs à faire face aux challenges inhérents au développement rapide d'une entreprise innovante :

Facilitateur, pour aider les entrepreneurs à "bien penser" et structurer leur business, ce qui peut changer la trajectoire d'une jeune entreprise :

- conceptualiser de manière claire, structurée et pertinente son business (vision, positionnement, business model, etc.), ce qui est fondamental pour analyser, décider, et communiquer de façon impactante (auprès de clients, candidats, presse, investisseurs...),
- identifier les enjeux clés et points critiques du business, à date et dans le futur, pour se concentrer sur l'essentiel, anticiper les problèmes ou opportunités, et construire une roadmap pertinente,
- poser les "bonnes" questions, reformuler, prendre du recul, changer de perspective, challenger les décisions...

Le VC joue alors un rôle de maïeuticien et de "sparring partner" bienveillant, mais difficile à convaincre et exigeant. Cela peut paraître bateau, mais lorsque l'on manque de recul, d'expérience ou de points de comparaison, on peut vite passer à côté d'évidences.

Conseiller, partageant des insights pertinents par rapport au contexte de

l'entreprise (sans généralisations hâtives ou excès d'assertivité) :

- donner des conseils et du feedback en s'appuyant sur son expérience, partager des questions orientées, et faire part d'idées ou de suggestions, dans le but d'apporter des éléments de réflexion et d'influencer l'entrepreneur
- partager des apprentissages et des histoires issus d'expériences similaires, pour dresser un parallèle avec d'autres situations. Cela aide souvent à faire passer un message car c'est ancré dans du concret, et cela peut en plus déboucher sur un échange avec d'autres entrepreneurs,
- apporter des éléments de comparaison, permettant aux entrepreneurs d'évaluer et calibrer au mieux leur situation et leurs ambitions par rapport au "marché".

Coach, pour apporter un support psychologique, et aider les entrepreneurs à se structurer et se développer :

- motiver, encourager, rassurer, voire reconforter les entrepreneurs, avec empathie et écoute, pour que les coups durs passagers n'entament pas leur confiance et ambition, et pour se sentir soutenus au quotidien par un tiers de confiance embarqué dans la même aventure,
- aider les entrepreneurs à grandir aussi vite que leur entreprise, c'est-à-dire souvent très vite, en faisant face en permanence à de nouveaux défis et à de nouvelles compétences à acquérir,
- apaiser les relations entre co-fondateurs, et trouver des solutions lorsque le départ de l'un d'eux s'impose (ce qui arrive plus souvent qu'on ne le croit),
- aider les entrepreneurs à s'imposer une discipline : focus sur un nombre limité de priorités, définition d'objectifs précis avec engagement à les atteindre, mise en œuvre des moyens adéquats pour y parvenir, et suivi rigoureux des évolutions du business,

- mettre les mains dans le cambouis lorsque c'est nécessaire, de façon ponctuelle (créer un BP, formaliser un positionnement compétitif, recruter un profil stratégique...).

"Enabler", donnant accès à des ressources clés pour aider à la construction et la croissance de l'entreprise :

- aider à boucler les prochains tours de financement ou à mener à bien la revente de l'entreprise
- booster les capacités de recrutement, en accompagnant dans la définition des besoins de l'entreprise, le sourcing, la sélection et le closing des talents,
- ouvrir son réseau (experts, potentiels clients ou partenaires, prestataires de services...), dans un but de développement du business, ou pour "externaliser" l'aide dont l'entrepreneur a besoin sur des sujets précis,
- partager des bonnes pratiques, outils, méthodes, lectures, veille marché... pour éviter à l'entrepreneur de devoir réinventer la roue ou faire ses propres recherches sur les sujets classiques mais structurants (par exemple : comment mettre en place des OKRs ? comment créer un processus de recrutement efficace ?).

FACILITATOR = help to think relevantly

- Clarity: think & communicate articulately
- Focus: figure out & foresee what matters
- Perspective, stepping back & reframing
- Challenge & question decisions or views

ADVISOR = contextual insights to guide

- Advice, feedback, questions to influence/inform
- Ideas & actionable suggestions to inspire
- Learnings shared from comparable experience
- Benchmark for calibration & reality checks

COACH = support & empowerment

- Vitality to cheer up & foster self-growth
- Harmony to solve co-founder disputes
- Discipline to focus, commit, deliver, track
- Hands-on: help implement or deliver stuffs

ENABLER = access to key resources

- Equity: next financing rounds and exit/M&A
- Talent: define, identify & hire the right talents
- Network: connect, open doors, give credibility
- Toolbox: methods, best practices, tips, tools...

Sujets

Ces quatre "casquettes" peuvent se décliner sur différents sujets stratégiques et opérationnels. Ces sujets peuvent être relativement génériques (donc plutôt méthodologiques, comme par exemple la structuration d'une roadmap produit ou d'une équipe commerciale), ou au contraire très spécifiques à une entreprise et son marché (par exemple : définition de la cible de ses early adopters, choix du business model le plus pertinent).

En pratique, les sujets sur lesquels les VCs peuvent être amenés à accompagner les entrepreneurs sont donc très variés (en particulier en early-stage, c'est-à-dire lorsque beaucoup des fondamentaux du business et de l'entreprise sont encore à construire), comme typiquement :

- Marketing stratégique (vision business, positionnement stratégique, proposition de valeur, cibles, storytelling & messages, modèle de monétisation, offres...)
- Planification & exécution (trajectoire, enjeux/objectifs/priorités, OKRs, roadmaps & plans d'actions, pilotage de l'exécution...)
- Finance & KPIs (gestion du cash, budget prévisionnel, reporting, définition/modélisation/suivi/analyse des KPIs business, dashboarding...)
- Équipe (organisation, rôles & responsabilités, recrutement, rémunération & stock options, culture...)
- Produit (user research, fonctionnalités, test lean, validation du fit marché, early adopters, roadmap produit...)
- Modèle de croissance (stratégie de go-to-market, channels d'acquisition & génération de lead, organisation commerciale, optimisation du funnel...)
- Opérations (mapping des opérations, structuration, rationalisation/automatisation, scaling avec la croissance...)
- Développement du business (partenariats, relations presse,

développement international...)

- Levées de fonds et M&A (stratégie & timing, equity story, pitch deck & BP, introductions, négociations & closing...)
- Board & co (préparation & management des boards, relations investisseurs, gestion des actionnaires...)
- Fondateurs (support psychologique, développement personnel, relations entre co-fondateurs, management, communication...).

Le VC a la plupart du temps un rôle généraliste, et n'a donc pas vocation à rentrer dans le détail des fonctions métier (surtout lorsqu'elles demandent une expertise poussée).

"Plateforme"

Les fonds de VC mettent aussi de plus en plus souvent à la disposition des entreprises qu'ils ont financées une offre mutualisée de "plateforme", permettant d'orienter les entrepreneurs vers des personnes ou des ressources pertinentes pour les aider, au-delà du support direct du VC lui-même (qui n'est pas omniscient, et dispose en plus d'un temps limité pour accompagner chaque entreprise). Typiquement :

- l'accès à un réseau, une communauté et des événements propriétaires (permettant d'échanger avec d'autres entrepreneurs, des experts, de potentiels acquéreurs, des candidats...),
- une curation de ressources et d'outils (templates, méthodes, livre blancs, conseils, retours d'expérience, livres & articles, prestataires de services, outils, logiciels, etc),
- des experts dédiés sur des sujets clés (RH, finance, tech, produit, sales, M&A...), capables d'accompagner bien plus en profondeur qu'un VC sur chaque sujet métier (mais sans la vision d'ensemble de l'entreprise).

Cependant...

Il ne faut pas perdre de vue deux choses : d'une part, compte-tenu de la compétition croissante chez les VCs pour gagner les "meilleurs" deals, il peut y avoir une propension à survendre la valeur ajoutée en amont. D'autre part, si un VC peut être un vrai accélérateur, ce n'est pas un magicien : il ne transformera pas une entreprise moyenne en un succès mondial !

Les entrepreneurs (et leurs équipes) sont et resteront le moteur principal du succès de leur entreprise.

[Ce sujet vous intéresse mais vous restez sur votre faim ? Découvrez la présentation Slideshare de Boris Golden \(en anglais\)](#)

Article écrit par Boris Golden