

Start-ups - Scale-ups
Leaders internationaux.



**La gestion
des talents
pour adresser
les changements
d'échelle.**

Sommaire

3	○	Executive Summary
5	○	Méthodologie
6	○	Start-ups et scale-ups en France : succès et prochains défis
8	○	Internationalisation : les talents comme principale clef de voûte
9	○	La parole aux fondateurs et dirigeants
12		Stratégies et étapes d'internationalisation
12		<i>B2C / Retail / Marketplace</i>
13		<i>B2B Saas</i>
14		<i>Deeptech</i>
15		Les talents à l'international : modèles et tendances
15		<i>Modèles de développement</i>
18		<i>B2C / Retail / Marketplace</i>
19		<i>B2B Saas</i>
20		<i>Deeptech</i>
21		Le capital humain : au cœur de la réussite du scale
22		<i>La guerre des talents</i>
24		<i>L'attraction et la fidélisation des talents</i>
28		<i>Le parfait C-Level</i>
33		Fondateur : le développement du leadership au fil du scale
33		<i>Construire son rôle de leader</i>
35		<i>S'entourer pour évoluer</i>
36		<i>Et enfin, parfois, se retirer...</i>
37	○	L'essentiel
38		Pour les start-ups
41		Pour les scale-ups
43		Pour l'écosystème

Executive Summary.

En rapide évolution, l'écosystème scale-up français a réussi à se constituer ces dernières années notamment grâce à une forte hausse des financements. Le prochain enjeu pour ces scale-ups étant de devenir des géants internationaux, ce sont maintenant de nouveaux challenges auxquels elles doivent faire face, et notamment celui du manque de talents adaptés à ces profils d'entreprises, et attirés par les scale-ups françaises.

Une fois l'enjeu financier de l'entreprise sécurisé, c'est en effet la capacité à faire adhérer les meilleurs talents possibles au projet qui garantira le succès de la scale-up. Les fondateurs doivent aussi être en capacité d'évoluer rapidement dans leurs entreprises en hyper croissance et de faire preuve de leadership aussi bien au sein de leur entreprise que publiquement, de manière à atteindre un réel statut de géant international.

L'étude conduite par Bpifrance, Sia Partners et Uside vise à donner la parole à un panel de fondateurs et dirigeants de scale-ups françaises, de fonds d'investissements et de spécialistes du recrutement, de manière à les laisser dévoiler leurs succès, leurs meilleures pratiques mais aussi porter un regard critique sur les erreurs du passé, les manques constatés aujourd'hui dans l'écosystème et sur leurs espoirs pour les années à venir.

Les scale-ups interviewées couvrent l'ensemble des secteurs d'activité du B2C et Marketplace en passant par les deeptechs et par les acteurs B2B et SaaS. L'accent a été mis sur les challenges des talents dans les phases d'internationalisation, l'expérience de la quête des C-levels ayant vécu une expérience de scale et qui sont en mesure de répondre aux défis de l'entreprise, mais aussi sur la place des fondateurs dans les futures étapes de vie de leur entreprise.

Au travers de ces échanges, les leaders de l'écosystème ont dessiné les contours d'un playbook sur la problématique des talents et les rédacteurs en ont extrait quelques grandes recommandations à destination des start-ups, scales-ups mais aussi à destination de tous les acteurs de l'écosystème.

Pour les start-ups

#1 - Développer une culture internationale rapidement à travers des recrutements, la culture de l'entreprise et par l'utilisation de l'anglais comme langue de communication.

#2 - Accepter les aléas et s'adapter rapidement face à des initiatives qui ne portent pas les résultats escomptés, dans le recrutement de profils comme dans le lancement de nouveaux marchés.

#3 - S'appuyer sur les réseaux dédiés aux entrepreneurs (pairs, clubs, coaching) afin de profiter des conseils prodigués par le réseau en interne (comité exécutif et board) et en externe (réseaux d'influence et structures de coaching).

#4 - Recruter meilleur que soi dès le début pour savoir faire face à un rythme de croissance soutenu, et anticiper les prochaines étapes du scale.

Pour les scale-ups

#1 - Montrer l'exemple pour développer la marque employeur sur tous les marchés pour donner envie aux meilleurs de rejoindre l'aventure, et se positionner comme modèle ou école de formation sur les métiers stratégiques de croissance.

#2 – En tant que fondateur, se remettre en cause perpétuellement pour prendre les devants sur les prochaines étapes de croissance, et réinventer son rôle de fondateur.

#3 - Assumer sa culture c'est défendre sa singularité et porter haut les couleurs de sa culture d'entreprise pour attirer les profils en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et éviter les erreurs de casting.

#4 - Aller chercher les meilleurs profils là où ils sont et saisir les opportunités liées aux nouveaux modes de travail, pour repenser son organisation ou attirer des profils inatteignables jusqu'alors.

Pour l'écosystème

#1 - Créer les conditions de vie et de travail permettant de faire de la France, une terre d'accueil pour des profils d'exception qui souhaiteraient rejoindre les grands noms de la Tech française.

#2 - Aider les entreprises qui veulent s'internationaliser en débutant par le continent européen et qui souhaiteraient bénéficier à l'échelle de l'Europe d'un dispositif aussi avantageux, économiquement et fiscalement, que les BSPCE en France.

#3 - Accompagner les entreprises dans leurs phases d'internationalisation sur les aspects stratégiques des débuts et créer les meilleures conditions pour une installation réussie.

#4 - Créer les moments de rencontre et de partage d'expériences peer-to-peer, sur le territoire français et dans la mesure du possible sur le reste du continent pour étendre et renforcer l'écosystème et aider l'émergence de géants européens.

#5 - Créer des conditions incitatives sur le territoire français et en Europe pour l'émergence de consolidateurs français qui pourront résister aux tentatives d'arbitrage des géants américains et pour un maintien des centres d'activités stratégiques en France.

#6 - Pallier les manques que connaissent aujourd'hui les acteurs deeptech, qui se tournent en majorité vers les Etats-Unis pour se financer et développer leurs activités.

Méthodologie.

Pour réaliser cette étude, le choix a été fait de privilégier le retour d'expérience concret d'entrepreneurs, de fonds d'investissement et de professionnels de l'accompagnement à la croissance internationale. L'angle d'analyse de l'étude étant résolument orienté autour de l'humain et de la gestion des talents, il nous a semblé évident d'opter pour une analyse qualitative et personnelle. Un travail préalable important a été réalisé sur la documentation existante, et les challenges spécifiques de chaque entreprise interrogée, afin de cibler précisément les questions à poser aux fondateurs.

1^{ère} étape : analyse documentaire sur les difficultés des sociétés d'origine française à scaler

- Définition d'une grille d'analyse et d'un guide d'entretien pour les fondateurs

- Évaluation de la stratégie d'expansion des acteurs, en fonction de leur secteur d'activité (1er pays, relocalisation d'équipes, gestion des équipes commerciales, timing d'expansion...)

2^e étape : 2e étape : entretiens qualitatifs avec plusieurs fonds de la place française, influents dans l'expansion des sociétés de leur portefeuille

- Compléter les 1^{ères} impressions du marché, avec des avis d'experts et des exemples concrets

- Affiner le guide d'entretien fondateurs

- Cibler les sociétés et secteurs à interviewer

3^e étape : interview d'un panel de fondateurs et de dirigeants

- Enregistrement vidéo de la plupart des interviews

4^e étape : analyse des interviews au regard de la grille d'analyse, volonté de dessiner des tendances, tout en conservant la richesse individuelle de chaque retour d'expérience.

5^e étape : structuration de recommandations, pour les dirigeants d'entreprises, créateurs de jeunes pousses et pour l'écosystème French Tech.

Liste des entretiens réalisés :

- Alix de Sagazan, Co-fondateur et CEO **AB Tasty**
- André Choulika, Co-fondateur et CEO **Collectis**
- Anita Pouplard, Managing Partner **Boyden**
- Anne-Sophie Nédellec, Partner **NewFund**
- Antoine Hubert, Co-fondateur et CEO **Ynsect**
- Arnaud Roy, Chief Strategy Officer **Launchmetrics**
- Christophe Dargnières, Chief People Officer, **ManoMano**
- Daniel Tassé, CEO **DBV Technologies**
- Éric La Bonnardière, Co-fondateur et CEO **Evaneos**
- Fabien Grenier, Co-fondateur et CEO **DataDome**
- Harold Dumenger, Investment Director **Starquest**
- Jean-David Chamboredon, CEO **ISAI**
- Laurence Goleret Ruiz, Founder **Orbiss**
- Mailys Ferrère, Directrice Pôle Large Venture **Bpifrance**
- Nick Hernandez, Founder et CEO **360Learning**
- Nicolas d'Audiffret, Co-fondateur **Ankorstore**
- Romain Serman, Directeur de **Bpifrance USA**
- Sébastien Thomas, Co-fondateur et CEO **Data Galaxy**
- Stéphane Lavallée, Co-fondateur et CEO **eCential Robotics**
- Thibaud Hug De Larauze, Co-fondateur et CEO **BackMarket**
- Vincent Hugué, Co-fondateur et CEO **Malt**
- Yann du Rusquec, Managing Partner **Eurazeo**



Start-ups et scale-ups en France : succès et prochains défis.

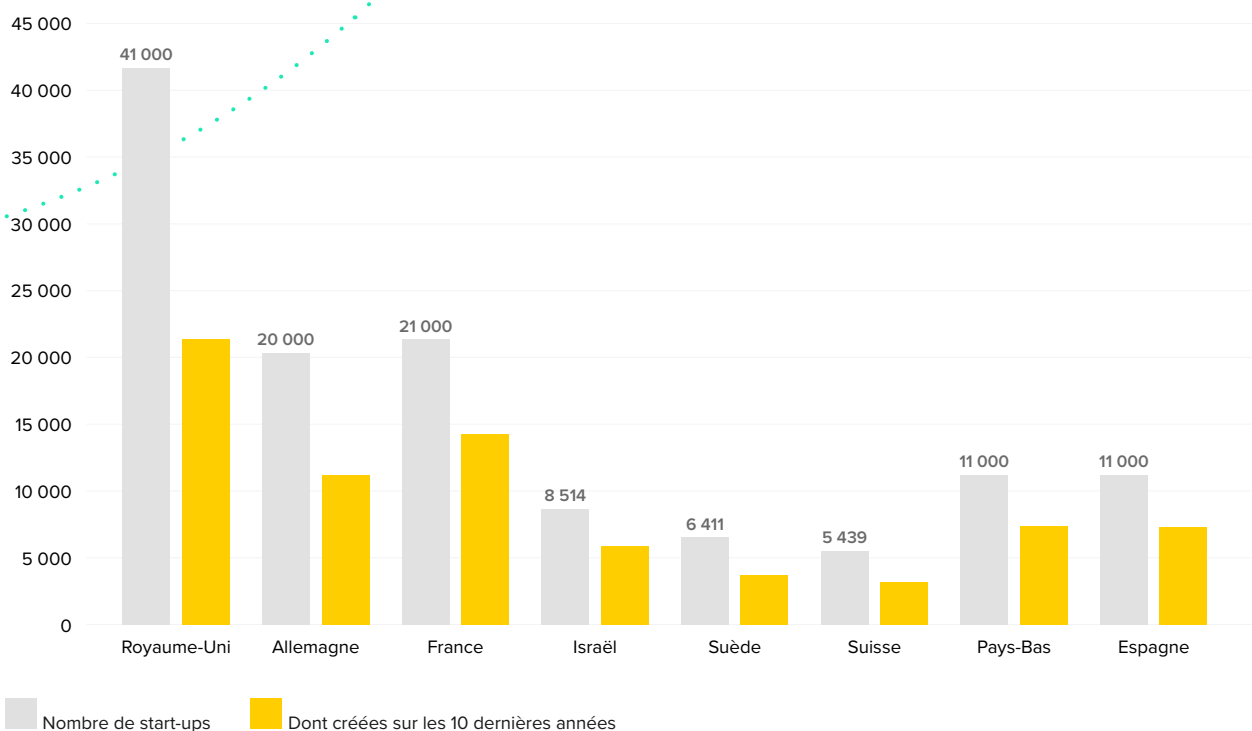
L'année 2021 et les 11,6 Mds€⁽¹⁾ levés en France (pour 782 opérations), l'ont encore prouvé : la France est devenue en l'espace de quelques années une terre fertile pour la création de start-ups, mais aussi pour leur croissance jusqu'à devenir des acteurs internationaux performants et résilients. Les chiffres parlent d'eux-mêmes, 22 licornes fin 2021 (et 27 licornes françaises à mi-juin), contre 3 en 2017 et des levées de fonds importantes qui se multiplient

chaque semaine : de 2017 à 2021, les investissements en capital-risque en France ont triplé⁽²⁾.

La France ne fait plus pâle figure en Europe (qui compte un peu plus de 70 licornes), même si les levées de fonds des start-ups françaises restent un peu moins importantes que celles de leurs voisines européennes et américaines. **67% des start-ups françaises ont été créées dans les 10 dernières années.**

La croissance de ces sociétés dont notamment Mirakl, Sorare, Manomano ou encore Doctolib, s'est concrétisée grâce à la structuration de l'écosystème français : financements plus importants, structures d'accompagnement plus nombreuses, démarche volontariste de l'État et fédération des acteurs. L'écosystème start-up français n'est désormais plus un microcosme parisien, mais un écosystème qui compte dans l'économie française, à travers les terri-

ÉTAT DES LIEUX DE LA CRÉATION DE START-UPS EN EUROPE, FIN 2021



Source : Dealroom, traitement Sia Partners

(1) Sylvain Rolland, "11,6 milliards d'euros levés en 2021 : la French Tech explose tous ses records", La Tribune, 16/01/2022.
 (2) Atomico x Slush, "The State of European Tech", 2021.

toires, aussi bien en termes de création de richesse, rayonnement international et de création d'emplois (10 000 emplois créés en 2020 par les start-ups françaises et 530 000 employés au total selon Syntec).

○ **Un mouvement de financement sans précédent, aussi bien privé que public.** Les années 2020 et 2021 ont été marquées par la crise du COVID. Beaucoup de secteurs ont été ébranlés par la succession de confinements et de fermetures de commerces. Mais cela n'a pas empêché l'écosystème des start-ups françaises de battre un record de levées de fonds : 5,4 milliards d'euros en 2020 (+7% vs 2019), et 11,6 milliards d'euros en 2021. Les acteurs du capital risque investissent massivement et continuent de créer des véhicules financiers pour se positionner sur les start-ups, les *business angels* (généralement entrepreneurs à succès) cherchent à réinvestir leurs gains, encouragés par de nombreuses réformes fiscales et réglementaires (Loi PACTE, Madelin...), et enfin les acteurs publics, dont Bpifrance au 1^{er} plan contribuent à différentes étapes de croissance des sociétés.

○ **La structuration d'un écosystème d'accompagnement,** qui permet aux entrepreneurs de bénéficier des retours d'expérience des fonds d'investissement, des entrepreneurs reconvertis en *business angels* ou encore de leurs homologues, grâce à des communautés d'entraides. Les premiers acteurs du secteur que sont les start-ups et scale-ups se structurent aussi en réseaux d'influence qui gagnent progressivement en légitimité pour créer une dynamique de coopération autant sur le volet *business* que pour des besoins d'accompagnement et de *mentoring*. **Cette mise en réseau constitue le fer de lance de l'accompagnement dispensé par Bpifrance Le Hub, l'accélérateur des startups investies par Bpifrance.**

○ **Une démarche volontariste gouvernementale :** avec la création de la French Tech en 2013, puis sa structuration pour accompagner réellement les scale-ups à l'international. La French Tech est devenue un acteur indispensable du mentorat, de l'accompagnement et de la formation par la mise en

relation des univers et des acteurs. L'accompagnement est soutenu médiatiquement aussi, les succès s'enchaînent et sont contés pour montrer le chemin aux suivants. Le terme *scale-up* entre dans l'univers des entrepreneurs. Il définit cette phase d'hyper-croissance, d'énergie bouillonnante et de construction.

La progression notable de ces dernières années, permet à la France de pallier une partie de son retard accumulé sur les autres pays européens ou étrangers, mais sans pour autant la hisser au premier rang des pays mondiaux, leaders dans la création et le développement de start-ups et *scale-ups*.

○ Sur le capital total investi en cumulé de 2017 à 2021 dans les start-ups, la France est sur le podium européen avec 25 milliards de dollars, mais à la 3^e place après le Royaume-Uni et l'Allemagne. Le Royaume-Uni totalise plus

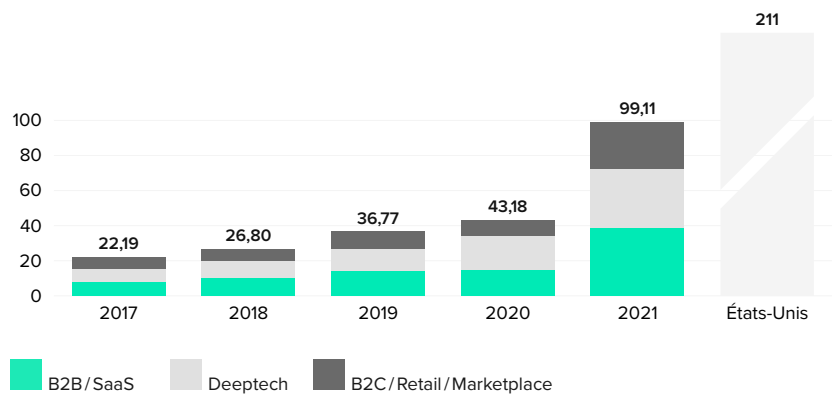
du triple des investissements réalisés en France sur la même période.

○ En considérant l'indicateur du capital cumulé investi sur la même période, ramené au nombre d'habitants, la France est à la 14^e place, avec un peu plus de 380 \$, loin derrière les autres pays européens comme la Suède, l'Irlande, le Royaume-Uni ou le Danemark.

○ En considérant l'indicateur du nombre de start-ups par million d'habitants, la France est à la 12^e place avec un peu moins de 300 start-ups contre le double pour les Pays-Bas et plus du quadruple pour l'Estonie.³

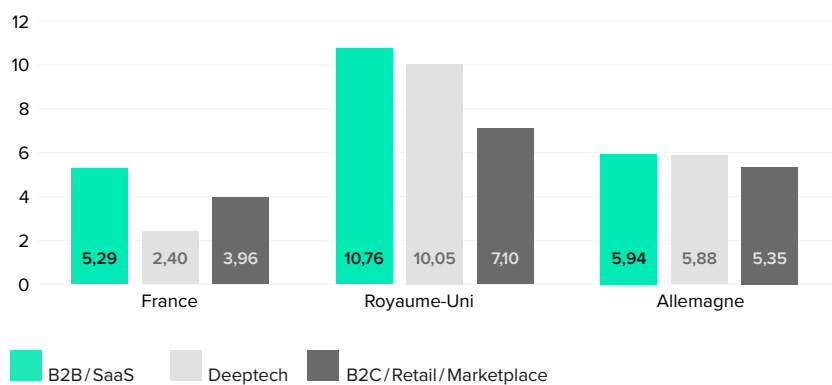
○ Sur la part des levées de fonds VC de plus de 30 millions de dollars, la France est à la 8^e place en 2020 avec 3% des opérations, lorsque l'Allemagne présente un taux proche de 8% des opérations.⁴

LEVÉES DE FONDS EN EUROPE PAR SECTEURS (+US EN 2021) (en milliards)



Source : Dealroom, traitement Sia Partners

LEVÉES DE FONDS EN FRANCE, UK ET ALLEMAGNE, PAR SECTEURS EN 2021 (en milliards)



Source : Dealroom, traitement Sia Partners

(3) Atomico x Slush, "The State of European Tech", 2021.

(4) Institut Montaigne, Innovation française, nos incroyables talents.

Internationalisation : les talents comme principale clef de voûte.

L'un des défis pour les start-ups françaises et européennes reste l'internationalisation. C'est une des grandes étapes qui permet un passage à l'échelle et de concrétiser l'hyper-croissance. Les grands noms qui font l'actualité de la French Tech sont tous allés (sauf à de très rares exceptions, mais qui le prévoient dans un avenir très proche) en dehors des frontières françaises pour conquérir de nouveaux marchés européens et pour certains d'entre eux, explorer le marché américain.

S'ouvrir à de nouveaux pays comporte son lot de défis : stratégie d'expansion, adaptation du produit au marché, constitution d'un nouveau réseau de distribution, changements culturels, nouvelles réglementations...

Pour assurer le succès de la scale-up à l'international et le bon déroulé de son expansion dans de nouveaux pays, sur de nouveaux marchés, le sujet de la constitution des équipes, que ce soit au niveau opérationnel ou de direction, demeure le principal enjeu.

Pour comprendre et décrypter ces enjeux, pour essayer d'apporter un éclairage sur les meilleures pratiques dont ont fait preuve les scale-ups ayant réussi ces étapes, une série d'entretiens ont été menés avec : des fondateurs de scale-ups françaises ayant réussi le pari de l'internationalisation ; des fonds d'investissement accompagnant ces acteurs dans leur construction à l'international ; et des spécialistes du marché du recrutement, témoins de la guerre des talents. Cette question de la gestion des talents est abordée sous 4 angles :

- Les stratégies et les étapes d'internationalisation
- Les modèles et tendances de gestion des talents à l'international
- La constitution du capital humain
- La place des fondateurs

Bpifrance définit une scale-up comme une entreprise qui connaît « un changement d'échelle, grâce à une stra-

tégie d'accélération de la croissance, en particulier à l'international [...] Les scale-ups connaissent des enjeux spécifiques (en plus de la structuration et de la sécurisation de leur croissance) que sont le **recrutement de talents (1)**, le **besoin de renforcement du leadership de leurs dirigeants (2)** dans les équipes et l'**environnement souvent multiculturels (3)**».

Ces trois grands besoins définissent donc cette nouvelle étape de changement d'échelle.

1. Le recrutement des talents : la scale-up a besoin de grandir humainement pour accompagner sa croissance et son expansion. Il s'agit bien entendu de continuer à recruter et fidéliser les profils opérationnels qui font le succès de l'adoption du produit ou service par les utilisateurs, mais aussi de structurer une équipe dirigeante qui entourera les fondateurs. Les C-levels qui prennent des postes clés dans l'entreprise (CTO, CPO, CFO, ...), héritent de responsabilités et d'un pouvoir décisionnel. On les recherche pour leurs compétences mais surtout pour leur *track-record* dans un environnement d'hyper-croissance similaire.

2. Besoin de renforcement du leadership de leurs dirigeants : les fondateurs évoluent dans leur positionnement, ils passent de rôles opérationnels, touche-à-tout, à des rôles de leaders d'une vision à moyen et long terme. Ils sont aussi garants d'une culture et de valeurs qui permettent à l'entreprise de grandir de manière cohérente en s'assurant d'embarquer et de fédérer l'ensemble des équipes et des parties prenantes.

3. Environnement souvent multiculturel : l'ouverture à de nouveaux marchés, de nouveaux pays, sous-entend de projeter l'entreprise dans de nouvelles cultures. Certaines entreprises démarrent très tôt à l'international car leur produit ou service, ou encore les compétences nécessaires ne peuvent se borner à des frontières. D'autres connaissent cette étape un peu plus tard et voient parfois coexister (de manière centralisée dans le pays d'origine de la start-up ou localement dans les nouveaux marchés), dans une même structure, des manières de travailler, des cultures et approches différentes.



La parole aux fondateurs et dirigeants.



Confidences et échanges croisés

L'écosystème French Tech a atteint une certaine maturité, avec de nombreux acteurs ayant réussi à s'implanter à l'international, en changeant de prisme et en réussissant une transition d'une start-up française à une scale-up globale. Dans cette quête de croissance exponentielle, 3 secteurs (B2C Retail, B2B SaaS et Deeptech) se distinguent, car soumis à des problématiques différentes, et à des voies spécifiques pour s'imposer sur leurs marchés.

Les enjeux primordiaux pour ces scale-ups, soulignés par les fondateurs sont : la conquête de nouveaux marchés ; la stratégie des talents à l'international, et plus précisément la constitution d'une équipe qui permettra de scaler, ainsi que la création et l'évolution d'une équipe exécutive ; l'évolution du rôle du/des fondateur(s). Dans un écosystème en évolution continue, ces scale-ups sont parfois confrontés aux limites d'un environnement n'ayant pas encore les atouts pour faciliter l'émergence de déca-cornes.

Afin de comprendre au mieux les enjeux et les défis de ces scale-ups, 15 fondateurs ont été interviewés et ont décrit leurs expériences, leurs besoins clés en matière de compétences et/ou d'organisation en phase d'hyper croissance et d'internationalisation, de manière à identifier les meilleures pratiques pour créer un environnement de travail global permettant d'attirer des profils internationaux et de permettre une ambition de croissance sans limite.



ENTREPRISES INTERVIEWÉES ET CATÉGORISÉES

360Learning	Nick Hernandez Founder et CEO	Plateforme LMS (Learning Management System) en mode SaaS qui facilite l'apprentissage collaboratif	B2B/SaaS
AB Tasty	Alix de Sagazan Co-founder et CEO	Solutions SaaS d'a/b testing pour optimiser la conversion des sites web, à destination des équipes marketing	B2B/SaaS
Ankorstore	Nicolas d'Audiffret Co-founder	Marketplace qui permet de connecter les marques et créateurs avec des boutiques pour faciliter la distribution indirecte	B2C/Retail/Marketplace
BackMarket	Thibaut Hug de Larauze Co-founder et CEO	Marketplace de téléphonie de seconde main (matériels d'occasion recyclé)	B2C/Retail/Marketplace
Collectis	André Choulika Co-founder et CEO	Entreprise d'ingénierie du génome spécialisée dans le développement d'immunothérapies	Deeptech
Datadome	Fabien Grenier Co-founder et CEO	Solution SaaS, de protection contre les cyberattaques menées par les robots, à destination des entreprises	B2B/SaaS
Data Galaxy	Sebastien Thomas Co-founder et CEO	Plateforme de gestion de la gouvernance des données pour l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise	B2B/SaaS
DBV Technologies	Daniel Tassé CEO	Société de biopharmacie, spécialisée dans le diagnostic et le traitement des allergies alimentaires	Deeptech
eCential Robotics	Stéphane Lavalée Co-founder et CEO	Produits et solutions médicales pour faciliter la chirurgie mini invasive en routine clinique	Deeptech
Evaneos	Éric La Bonnardière Co-founder et CEO	Marketplace de voyages sur mesure partout dans le monde	B2C/Retail/Marketplace
Launchmetrics	Arnaud Roy Chief Strategy Officer	Éditeur de logiciels marketing, spécialisé dans les secteurs Mode, Luxe & Beauté	B2B/SaaS
Malt	Vincent Huguet Co-founder et CEO	Marketplace de mise en relation des entreprises avec des travailleurs indépendants	B2B/SaaS
ManoMano	Christophe Dargnies Chief People Officer	Marketplace spécialisée dans les produits du domaine bricolage et jardinage	B2C/Retail/Marketplace
Openclassrooms	Pierre Dubuc Co-founder et CEO	Site web de formations en ligne certifiantes et de parcours d'accès à de nouveaux métiers	B2C/Retail/Marketplace
Ynsect	Antoine Hubert Co-founder et CEO	Société d'élevage et de transformation d'insectes pour l'alimentation animale ou aquacole	Deeptech

Stratégies et étapes d'internationalisation.

Avant d'adresser la problématique des talents dans les scale-ups dans toutes ses dimensions, il est intéressant de se pencher sur les séquences d'internationalisation des différents types de sociétés, les raisons qui motivent les choix d'expansion ainsi que le timing dans lequel s'inscrivent ces différentes phases. L'étude ci-après n'a pas l'ambition d'être exhaustive sur les choix de stratégies d'internationalisation, elle permet de comprendre à quels moments les enjeux des talents à l'international se posent pour les fondateurs.

B2C/Retail/Marketplace

Les start-ups françaises spécialisées en B2C ou en B2B2C ont l'opportunité d'adresser un marché de plus de 65 millions de consommateurs directement sur leur marché domestique. Pour autant, se contenter du marché français peut atteindre rapidement ses limites. Dans une perspective de marché global, les scale-ups B2C ne peuvent se priver de relais de croissance internationaux et doivent aussi se prémunir de la concurrence en établissant des réseaux de distribution en dehors de leurs frontières et rendre ainsi leur position plus forte dans leur domaine.

Sur le marché du *consumer* la confirmation du succès du *business model* sur un marché national n'est pas une garantie de sa bonne réplique à l'international. Plusieurs efforts d'adaptation peuvent être nécessaires : *business model*, positionnement marketing et réseau logistique notamment.

Les scale-ups B2C prennent donc généralement le temps d'explorer la profondeur de leur marché domestique, avant d'explorer les autres marchés et de se confronter à de nouvelles difficultés. L'Europe apparaît être la géographie naturelle d'expansion à

l'international. La culture des consommateurs y est la plus proche de celle des français, et surtout les réseaux de production et de distribution peuvent être réutilisés. C'est sur la notoriété que l'entreprise devra se focaliser pour y croître.

Pour les scale-ups B2C, la conquête du marché américain se révèle beaucoup plus complexe. S'il peut permettre d'accéder à un marché de plus de 300 millions de consommateurs et d'accéder rapidement à un large réseau de distribution et d'influence, l'installation et la percée sur ce marché s'avèrent plus complexes. Au-delà du *product market fit* à trouver, de nombreuses adaptations sont nécessaires :

- Répondre aux exigences réglementaires locales spécifiques (autorisation de mise sur le marché, agréments bancaires, etc.) ;
- Construire un réseau de production et de distribution local sur un vaste territoire ;
- Nouer de nouvelles relations avec les partenaires garants de la réussite de l'entreprise localement ;
- Adapter son produit ou son service au marché et recalibrer si nécessaire le produit pour s'assurer de son adéquation avec une culture et des habitudes

de consommation différentes ;

- Adapter sa stratégie marketing et de communication pour séduire un marché culturellement différent .

Si aller sur de nouveaux marchés est moins aisé pour les acteurs du B2C Retail, l'industrie des *consumer apps*, dont font partie les entreprises de gaming par exemple, fait exception à la règle. La distribution focalisée sur les différents *mobile stores* et la rémunération axée sur la monétisation des apps et sur la publicité, rendent ce modèle plus facilement exportable et même à un stade très précoce du cycle de vie.



Aux US, nous n'avons pas pu utiliser de stratégie cross-border car cela ne fait pas sens d'envoyer de la marchandise depuis la France vers les États-Unis. Nous avons pu réutiliser notre moteur technique que nous avons utilisé pour la France mais en l'adaptant aux spécificités locales et nous avons dû reconstruire notre réseau de vendeurs, la logistique et enfin faire grandir la demande sur ce marché."

*Thibaud Hug de Larauze
Cofondateur et CEO
de Backmarket*

B2B SaaS

Le marché du logiciel SaaS est en plein essor et a permis de faire la part belle aux scale-ups françaises comme notamment Shift Technology, 360 learning, Contentsquare ou AB Tasty, qui ont toutes réussi à convaincre à la fois des clients et des investisseurs à l'international, et à implanter leurs produits sur différents marchés. Elles ont le point commun d'avoir entamé une croissance à l'international

très rapidement dans leur histoire et ce pour deux raisons :

- Le marché SaaS s'adressant à des cibles entreprises, le marché domestique n'est généralement pas d'une profondeur suffisante pour permettre à la start-up de s'y concentrer tout en espérant une croissance satisfaisante.
- L'offre SaaS a l'avantage de pouvoir être exportable sur d'autres mar-

chés plus facilement, sans qu'il y ait d'infrastructure à reproduire et les besoins des entreprises sont souvent proches sur plusieurs marchés.

Commencer par les États-Unis?

Lorsqu'une start-up SaaS française a la possibilité de s'établir sur un premier marché international, se pose rapidement la question des pays à attaquer en premier. Le marché américain peut apparaître comme le premier à adresser du fait d'un écosystème business très dense (le marché entreprise y est plus grand que celui de l'ensemble de l'Europe), de la capacité de ce marché à faire connaître une croissance exponentielle aux business B2B, de la présence d'investisseurs aux capacités de financement bien supérieures à celles européennes (et donc à la possibilité de prétendre à des valorisations plus élevées), mais aussi de la présence de profils d'exception, ayant déjà expérimenté des phases de scale dans d'autres sociétés technologiques.



Si c'était à refaire, je serais partie aux US avant de me déployer en Europe."

*Alix de Sagazan
Cofondatrice et CEO
d'AB Tasty*

D'autres sociétés préfèrent commencer par un marché européen plus proche ou un autre marché (Moyen Orient par exemple), du fait d'une réglementation spécifique qui permettra une accélération locale, de la maturité spécifique du marché ou encore simplement du fait de contacts et d'opportunités liées aux affinités des fondateurs ou des équipes, qui peuvent permettre de se lancer sur un marché plus facilement.



Deeptech

Le secteur de la deeptech recouvre l'ensemble des entreprises Tech proposant des produits ou services issus d'innovations de rupture scientifique ou industrielle. Les entreprises deeptech sont bien différentes dans leur cycle de croissance des autres start-ups, du fait :

- De produits et/ou technologies universels ;
- Des années de R&D avant toute mise sur le marché, qui n'ont de sens économique que dans le cadre d'une réflexion globale ou du moins multi-géographies dès le démarrage ;
- Des investissements lourds en termes de capacités industrielles et de R&D, avant toute mise sur le marché ;
- De fortes barrières à l'entrée : une technologie de pointe, des marchés visés de niche, de fortes dépendances aux réglementations (autorisation de mise sur les marchés notamment pour les biotechs) ;
- D'un écosystème local, notamment au niveau des sites industriels de production, qui nécessitent des compétences bien particulières (ingénierie de pointe, usinage, mécanique de précision, mécatronique...), qui peuvent apparaître lointaines de la tech, mais qui sont indispensables au développement de ces entreprises ;
- D'un écosystème global que ce soit en termes de recherche, de formations et donc de *pools* de talents ou en termes de financement et de réglementation.

En conséquence, ces acteurs ne se contraignent pas à des frontières géographiques pour leur développement. Leur *mindset* est international dès les premiers instants, et dès la conception des produits, les sujets suivants entrent en compte :

- L'étude et la prise en compte des différentes réglementations pour les grands marchés (Europe, États-Unis...);
- Le dépôt de brevets dans plusieurs pays pour sécuriser l'avantage concurrentiel ;

- La multi-localisation des équipes si nécessaire pour permettre d'aller chercher le meilleur de chaque marché : laboratoires de recherche, scientifiques et chercheurs, lieux de production ;

- L'effort de lobbying pour la préparation de la mise sur le marché réalisée dans le même temps sur plusieurs marchés ;

- Les réflexions de consolidations envisagées assez tôt dans le cycle de vie de l'entreprise pour acquérir les technologies ou compétences nécessaires au développement.

Ynsect

La scale-up spécialisée dans la culture de protéines alternatives (insectes), a dès ses débuts pris des décisions d'envergure internationale :

- Plus de 300 brevets protégeant leur technologie, de manière à couvrir 80 % du PIB mondial ;
- Des profils internationaux sur les sites de production mais aussi parmi les membres du COMEX ;
- Une entité à Bruxelles pour les efforts de lobbying auprès des instances européennes.

Tous ces facteurs ont fait d'Ynsect une entreprise largement internationalisée avant même les phases de mise sur le marché de ses produits.



- L'internationalisation de la société Deeptech se fait au fur et à mesure des différentes phases de son cycle de vie :

- En phase de Conception (phase de R&D importante qui implique des scientifiques, chercheurs, médecins, etc.), les recrutements de profils internationaux sont favorisés pour disposer des compétences clés né-

cessaires, et trouver des personnes en adéquation avec le projet et la mission de l'entreprise.

- En phase de POC/essais cliniques (phase de confirmation de la viabilité du projet), étape primordiale qui implique aussi bien les équipes de R&D que les équipes opérationnelles, qui peuvent être multi-localisées. Les premiers sites de production (ou laboratoires) peuvent être situés à l'étranger, tout comme les financements qui peuvent affluer d'autres pays. La gestion opérationnelle des premières productions, la gestion des moyens financiers, la projection des résultats et la préparation de l'industrialisation sont autant d'étapes qui peuvent avoir lieu dans des pays différents mais qui doivent parfaitement être orchestrées.

- Dans le cas de biotechs ou agri-techs - Autorisation de mise sur le marché : confirmation de la commercialisation des produits sur chacun des marchés par les autorités réglementaires. Cette phase peut arriver plusieurs années après la création de la start-up et suite à la phase de conception. A l'issue de cette décision, l'entreprise renforce les volets commerciaux et marketing dans le but d'ouvrir commercialement de nouvelles géographies.

- Industrialisation : (début du scale) l'entreprise est structurée autour de volets beaucoup plus opérationnels. Cette phase est aussi le moment d'accélérer la commercialisation par l'ouverture successive de nouveaux marchés, ce qui implique une ouverture effective (nouveaux bureaux, nouveaux sites de production, nouveaux recrutements) à l'international.



Les talents à l'international : modèles et tendances.

Modèles de développement

Une scale-up qui s'internationalise peut le faire en suivant 4 grands modèles (présentés dans la matrice ci-dessous). Ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs et peuvent même exister simultanément - pour différents marchés adressés et qui ne répondent pas à la même logique d'expansion

- ou consécutivement - pour un même marché mais à différents niveaux de maturité et du cycle de croissance. De fait, la gestion des talents est appréhendée différemment selon le choix du modèle d'expansion.

LES DIFFÉRENTES FORMES DE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL

(modèles non mutuellement exclusifs)

		Ouverture du marché (ie CA international et donc clients internationaux)	
		OUI	NON
Présence physique dans le pays (bureaux et employés)	OUI	SET-UP Ouverture de bureaux et présence d'un fondateur ou d'un country manager ET/OU rachat d'une entreprise locale.	OFF-SHORE Hubs de compétence installés dans des géographies où la scale-up ne commercialise pas ses produits/ services.
	NON	REMOTE Gestion des nouveaux marchés depuis le pays d'origine.	UNBOUNDED Une internationalisation avec peu ou pas d'ancrage géographique. L'entreprise est internationale par son produit et sa culture.

Set-up

○ La scale-up ouvre le marché commercialement avec un parti pris de s'installer sur place et de recruter des équipes localement. Souvent cette présence est accompagnée par l'installation d'un des fondateurs ou par le recrutement d'un country manager, dont les premières tâches seront de constituer les bonnes équipes localement et de véhiculer l'esprit et la culture d'entreprise. La présence dans ce nouveau marché peut aussi, dans certains cas, se concrétiser par le rachat d'une entreprise déjà établie.

AB Tasty

Le positionnement d'AB Tasty sur le marché américain impose une nécessaire présence locale pour des ventes complexes et un accompagnement des clients dans la durée. A la suite de l'ouverture d'un bureau aux États-Unis, la cofondatrice d'AB Tasty est rapidement allée s'installer sur place pour le diriger et mettre en place une force commerciale. La présence de la fondatrice a aidé à mieux structurer les équipes, recruter les bons profils et diffuser la culture d'AB Tasty.

Launchmetrics

Le spécialiste du cloud servicing pour les acteurs de la mode, du luxe et de la beauté (MLB), est née de la fusion de différents acteurs présents en Europe, aux États-Unis et en Asie. Cette scale-up qui opère sur de nouveaux marchés exclusivement par M&A, plébiscite ce mode d'action qui permet d'assurer une présence géographique étendue et une adéquation du business model avec les nouveaux marchés visés.

Remote

○ La scale-up lance de nouveaux marchés mais depuis son pays d'origine (modèle qui est souvent utilisé pour les pays limitrophes). L'internationalisation commence souvent par le recrutement de collaborateurs étrangers dans le pays d'origine de la scale-up et des déplacements fréquents sur place peuvent avoir lieu pour accroître la connaissance du marché, pour la gestion des RP et des efforts marketing. Si ce modèle est souvent plébiscité pour sa rapidité d'exécution, il présente des limites dans le recrutement de talents étrangers, dans les effets réseaux, mais aussi pour prendre réellement en main le marché sur certains secteurs d'activité.

BackMarket a préparé très en amont son internationalisation avec une plateforme imaginée pour être facilement déployée vers n'importe quel pays. Les pays européens (Allemagne et Espagne) étaient initialement gérés depuis Paris avec des *country managers* natifs de ces pays, qui ont rejoint le siège français. Le spécialiste des produits électroniques reconditionnés a commencé par utiliser son système logistique français pour servir ces nouveaux marchés.

Datadome

Plutôt que de s'implanter très rapidement aux États-Unis, Datadome a fait le choix d'opérer depuis la France pour développer le marché américain (10M€ ARR en international depuis la France). Si elle est aujourd'hui présente aux États-Unis, l'ensemble des processus de vente et le *go-to market* ont été créés depuis la France. La solution de Datadome s'adressant à une population de profils Techs, la nationalité de l'entreprise ou du sales importent moins. Ce type de singularité doit être pris en compte au mieux dans la réflexion de chaque fondateur au moment de sa réflexion sur l'international.

Unbounded

○ La scale-up n'est pas encore internationale par l'ouverture de plusieurs marchés, ni par l'ouverture de bureaux, mais de par la nature même de son business ou des produits développés. Elle recrute dès le démarrage en multinationnalité et traite les sujets de manière internationale dès ses débuts, et notamment les réglementations internationales, le lobbying, le recrutement, la recherche de financement...

eCential Robotics est en pleine phase de préparation de son lancement sur de nouveaux marchés. Une première étape a été franchie en 2017 avec l'obtention du marquage CE. L'internationalisation pour cet acteur deeptech est synonyme de l'ouverture du marché américain, aussi de nombreuses initiatives ont été menées pour préparer cette expansion comme la mise en relation avec un réseau de CEOs américains dans le domaine des *medtechs* et la préparation parallèle du *scaling* et des autorisations de la FDA prévus pour 2022.



Offshoring:

○ La scale-up est présente dans un pays étranger via des bureaux et des effectifs locaux et explore une opportunité comme un hub technologique ou la recherche d'un pool de compétences. L'ouverture commerciale du marché peut suivre cette étape, et la scale-up basculera vers un modèle du set-up.

ManoMano a continué son internationalisation par l'ouverture d'un bureau en Espagne, dans le but de consolider ses effectifs tech et de recruter de nouveaux talents dans ce pays, sans pour autant se lancer commercialement en Espagne. Cette phase d'internationalisation n'était donc pas liée au *business*, puisque les marchés européens déjà lancés étaient gérés depuis Paris. L'objectif était de résoudre une problématique de bureaux tout en préservant la culture, en optimisant les coûts et en assurant une flexibilité à la hausse ou à la baisse.



B2C/Retail/Marketplace

Le marché européen est bien souvent la première étape pour les scale-ups européennes de ce secteur. Une scale-up française va explorer les grands marchés limitrophes, souvent similaires dans leurs structures juridiques, réglementaires et surtout culturelles et va profiter de cette proximité pour recruter des talents natifs des pays qu'elle souhaite explorer.

Les entreprises B2C Retail, du moins au début de l'internationalisation, vont davantage privilégier le modèle **Remote**, avant de faire une transition vers le modèle du **Set-up** dès que nécessaire. Elles engagent des talents natifs des pays visés pour valider les premiers prérequis : connaître le marché et trouver des partenaires. Cette étape présente des avantages mais aussi des limites.

En termes d'avantages, le modèle **Remote** leur permet de tester l'appétence du marché en engageant peu de moyens et en prenant des risques limités. Il permet également de capitaliser sur les forces existantes de la société sur le marché domestique et notamment son réseau logistique, ses partenaires locaux, ses expertises marketing et produit qui sont facilement mobilisables. Enfin, le recrutement des talents étrangers et leur intégration dans le pays d'origine de la scale-up permet de fédérer ces équipes autour d'un projet commun et de les acculturer aux valeurs et à la culture de l'entreprise plus facilement.

La gestion à distance de ces nouveaux pays, bien que prise en charge par des talents natifs recrutés pour leur connaissance des marchés étrangers, ne peut compenser les limites de l'éloignement géographique qui peut se ressentir au moment de nouer des relations commerciales et des partenariats stratégiques. Mais l'une des principales limites du modèle Remote reste le recrutement des talents dès lors que le marché prend de l'ampleur. Le challenge de recruter, en France des profils pertinents, binationaux ou natifs d'autres géographies pour constituer une réelle équipe est réel, d'autant plus

quand on souhaite que ces profils présentent un *track-record* réussi dans un environnement de scale-up. En modèle **Remote**, la taille des équipes adressant ces nouveaux pays peut donc être limitée, non pas par l'ambition mais par les difficultés à sourcer de nouveaux talents localement.

Evaneos commence son internationalisation en 2012, en ouvrant le marché espagnol, et décide de gérer ce nouveau pays depuis la France avec un *country manager* natif. Ce premier recrutement stratégique a permis au spécialiste du voyage sur mesure de comprendre les spécificités du marché, de nouer des partenariats avec les professionnels du voyage en Espagne en s'acquittant de la barrière de la langue. Ce même modèle a ensuite été décliné pour l'Italie et l'Allemagne.

Comment s'assurer que ces *country managers* adhèrent aux cultures de l'entreprise ?

Evaneos fait le choix de prendre des talents, natifs des pays, qui n'ont pas encore atteint un niveau de séniorité avancé dans leurs carrières. Ces jeunes talents démontrent des qualités entrepreneuriales et sont en mesure de grandir professionnellement et culturellement dans l'entreprise.

Lorsque ces limites de recrutement sont atteintes, ou lorsque le développement du marché l'exige, ces scale-ups basculent vers le modèle **Set-up** pour une majorité d'entre elles. Cette transition est généralement bien vé-

cue et se fait sans encombre. Le recrutement d'un *country manager* (si cela n'a pas déjà été fait), intervient à ce moment. Le *country manager* est garant de la stratégie d'expansion sur le territoire pris en charge et, pour ce faire, doit tout d'abord s'entourer des meilleurs talents qu'il pourra recruter sur place. Ce recrutement particulièrement stratégique est aussi l'occasion de propulser des talents déjà présents dans la scale-up, qui démontrent une fibre entrepreneuriale et un attachement à la marque. Pour Malt par exemple, un bon *country manager* est en réalité un bon *country launcher*. La première compétence recherchée au moment de son recrutement est l'expérience dans le lancement de nouveaux pays et Malt va rechercher ce que son fondateur, Vincent Huguet, appelle des "sérial launcher" ou les identifier et les faire grandir au sein de son organisation.

BackMarket

Après l'ouverture réussie d'un bureau aux États-Unis, BackMarket a choisi de répliquer ce modèle sur ses marchés européens qui fonctionnaient jusqu'alors en Remote, conduisant à l'ouverture de bureaux à Berlin et Barcelone, afin de cracker ces marchés.

En étant présentes sur place, les équipes sont finalement plus en capacité de répondre aux opportunités business, mais aussi d'être plus visibles auprès de la presse et des médias. Sur le recrutement, il est aussi plus facile de recruter des locaux directement sur place.

B2B Saas

Dépendamment des géographies et du stade d'avancement dans l'internationalisation, les scale-ups B2B/Saas vont plutôt privilégier le modèle **Set-up**. Le marché américain est effectivement assez vite attaqué par ces acteurs qui y voient l'occasion de croître rapidement. La distance géographique, les différences culturelles, les contraintes de recrutement, ne permettent pas de réaliser ces ambitions de croissance en **Remote**.

La construction de l'équipe sur le marché américain

La première étape de l'installation est la constitution d'une équipe à forte dominance américaine, et le recrutement de talents américains qui maîtrisent naturellement les techniques de vente américaines et la bonne approche marketing.

Les premiers recrutements sont particulièrement difficiles, car les meilleurs profils ne sont pas particulièrement attirés par des entreprises françaises, dont ils ignorent encore les succès. Les entreprises françaises moins reconnues que leurs homologues américaines sur le marché de l'emploi aux États-Unis, souffrent d'un déficit d'image, ce qui complique le recrutement des meilleurs talents qui préfèrent généralement rejoindre des géants de la tech américains. Il est d'ailleurs reconnu que les entreprises françaises, au moment de leurs premiers recrutements sur le marché américain n'ont pas accès aux meilleurs profils et doivent se contenter de ceux n'ayant pas accès aux entreprises américaines.



En arrivant aux États-Unis, c'est une erreur de se dire qu'une entreprise française va pouvoir recruter les meilleurs profils. Les 20 ou 30 premiers employés seront des "B-players". Les meilleurs préféreront travailler pour des entreprises américaines de renom."

*Nicolas Hernandez
Fondateur et CEO
de 360 Learning*

Le droit du travail américain est beaucoup plus souple que notre droit national, ce qui autorise les entreprises, comme les employés, à acter une rupture de manière quasi-instantanée, si l'une des parties n'est pas satisfaite. Du côté des employés, cela se matérialise par une tension constante autour des résultats - qui, s'ils ne sont pas aux rendez-vous, peuvent conduire à un licenciement immédiat - qu'il s'agit de savoir gérer en tant qu'employeur et manager. Pour les entreprises, cet aspect du marché de l'emploi américain peut se révéler un désavantage dans la gestion des employés et leur fidélisation, d'autant plus lorsqu'elles sont en concurrence avec d'autres grands noms du secteur de la tech.

Le recrutement rapide d'une personne spécialisée en ressources humaines et acquisition de talents sur le marché des États-Unis, permet aussi de mieux appréhender les spécificités du marché

et les attentes des talents. La manière de penser un emploi et de structurer les équipes dans une entreprise tech est aussi différente. En France et plus généralement en Europe, un employé peut se voir confier des tâches et des responsabilités qui dépassent les contours de sa fiche de poste. On attendra de lui de faire preuve d'adaptation et de démontrer d'une capacité d'évolution pour accompagner au mieux l'entreprise dans sa croissance. Aux États-Unis, les employés s'attendent plutôt à remplir la mission précise qui leur a été confiée, d'atteindre des objectifs fixés, et seront moins à l'aise avec un bousculement des habitudes et une réinvention de leur poste. Les fiches de poste dans l'univers du marketing et de la vente sont, à titre d'exemple, beaucoup plus spécifiques aux États-Unis en fonction du niveau de transformation du *lead*, qu'en France. Aussi, un *talent acquisition specialist* avec une meilleure connaissance du marché américain sera mieux à même de détecter les bons profils, notamment du côté des fonctions commerciales.

Comment faire face aux différences de culture ? Le cas particulier des profils marketing

Si les offres SaaS créées par des entrepreneurs peuvent trouver de véritables leviers de croissance aux États-Unis, les techniques de vente et de marketing permettant d'attaquer le marché français ne trouvent que peu d'écho sur le marché américain.

La principale raison provient du fait que les interlocuteurs acheteurs américains souhaitent trouver dans la solution SaaS commercialisée, une réponse à un problème bien précis, sans avoir besoin de se projeter sur la manière dont ils pourraient adapter la solution à leur problème.

Il faut pouvoir répondre exactement au besoin ressenti par l'acheteur, et démontrer comment le produit répond exactement au besoin du client. Cela sous-entend donc de revoir sa stratégie produit afin d'arriver au *product-market fit*, mais aussi de former ses équipes *sales* et *marketing* à ce discours et construire une équipe d'experts complémentaires autour de cette verticale. Il ne s'agit ici pas d'adapter



uniquement son pitch de vente, mais toute sa stratégie de communication, marketing et d'acquisition selon une nouvelle stratégie marketing.

360 Learning propose en France une offre de Learning Management System recouvrant un large spectre de produits visant plusieurs typologies de clientèle. En s'étendant aux États-Unis, 360 constate que le message marketing européen ne trouve pas d'écho aux États-Unis et a été contraint de se concentrer sur un seul produit pour lequel l'entreprise a ressenti une plus forte appétence, plutôt que de proposer une palette de services qui ne retrouveraient pas le même *product market fit*.

En adaptant son marketing et la formation de ses équipes *sales* sur une seule verticale produit (amélioration des fonctions *sales*), les équipes américaines de 360 Learning ont réussi à s'implanter rapidement sur un marché fortement concurrentiel en proposant une solution unique mais à forte valeur ajoutée et maîtrisée par l'ensemble des équipes sur place.



Le modèle **Set-up** permet donc de recruter localement les fonctions stratégiques de *sales* et *marketing*. Certaines scale-ups B2B/SaaS font le choix de garder en central d'autres fonctions qui n'ont pas besoin d'être répliquées sur d'autres marchés. L'arbitrage se fait sur un croisement de critères : présence d'un pool de compétences ; coût de ces compétences ; besoin de leur présence locale. Aussi, pour le développement produit ou l'ingénierie (jusqu'à la R&D pour les produits les plus pointus), la compétence peut-être

maintenue en Europe ou même centralisée dans d'autres pays (ex : Inde) qui présentent l'avantage d'avoir de bons profils à moindre coût. Le modèle de l'**Off-shoring** peut donc être couplé, dans ces cas-là, au modèle du **Set-up**.

À l'échelle de la France, cela a pour conséquence que certaines scale-ups très implantées aux États-Unis, finissent par considérer la France comme "simple" base arrière pour la création de leur offre et vivier de ressources techs moins onéreux, mais se tournent entièrement vers le marché américain, et vont parfois jusqu'au déménagement de leur siège depuis la France, vers les États-Unis comme a pu le faire Owkin, Dataiku, Aircall ou encore Algolia.

Deeptech

Les Deeptech font face à d'importants défis sur la gestion des ressources. Le marché pointu sur lequel elles opèrent constitue un microcosme où les expertises se font vite connaître, et les talents scientifiques, les plus critiques dans les premières phases de l'entreprise, sont organisés en communautés et aisément identifiables.

En revanche, attirer ce microcosme en Deeptech présente d'importants défis. Les talents sont identifiables mais ils n'en demeurent pas moins rares. Et de manière plus importante encore que dans les autres secteurs, l'avenir y est incertain, principalement dans les phases avant les autorisations de mise sur le marché. Il s'agit donc de convaincre ces talents - dont la vocation était souvent plus de rejoindre des centres de R&D que de se lancer sur un projet de start-up - de rejoindre un projet entrepreneurial, en phase d'exploitation, et donc risqué, quand d'autres perspectives plus stables et avec une probabilité de succès immédiat leurs sont proposées par ailleurs.

Les scale-ups deeptech sont internationales dès leurs débuts et répondent en cela au modèle **Unbounded** par leur *mindset*. Elles recrutent des profils internationaux, conçoivent un produit universel qui répond à la demande du plus grand nombre et préparent leurs entrées sur tous les plus grands mar-

chés qui nécessitent des autorisations spécifiques. Les recrutements, dès la phase de R&D, sont réalisés à l'international pour combler un potentiel déficit de talents sur le marché local, ou de manière à atteindre des compétences scientifiques rares. Ces scale-ups ne posent aucune limite géographique dans leurs recrutements, et en ouvrant leurs champs d'action, elles sont aussi confrontées à une plus large concurrence : des grands groupes spécialisés dans la tech, aux laboratoires pharmaceutiques, en passant par les organisations gouvernementales.

Dans ce monde bien spécifique, la personnalité des fondateurs et l'ambition du projet sont les plus grands facteurs d'attractivité. Les profils scientifiques sont fédérés autour d'un projet, d'une mission. Les fonctions clés sont recrutées avec très peu de limites liées à la nationalité des talents (les visas spéciaux aident grandement). L'installation sur un territoire est liée aux moyens disponibles ou à un premier site de recherche ou de production.

Concernant les profils managériaux, les Deeptech se poseront la question plus tard dans leur développement par rapport aux scales-up B2C/Retail ou B2B/SaaS. Au moment d'une phase **Set-up** dans un nouveau pays, ce sont plutôt des profils scientifiques et industriels qui sont recherchés au plus haut niveau. Le renforcement des équipes managériales se fait dans un second temps, et souvent bien des années après la création de l'entreprise, quand la phase de R&D est bien avancée.

C'est lorsque les Deeptech commencent à ouvrir consécutivement des sites de production et à commercialiser progressivement leurs produits sur de nouveaux marchés, que les recrutements managériaux et des profils C-level ont lieu. Ces derniers ont souvent beaucoup plus d'expériences et sont souvent plus seniors que dans d'autres domaines et comme pour la phase de R&D, les talents sont recherchés à l'international.

Le capital humain : au cœur de la réussite du scale.

En réussissant à émerger en seulement quelques années, l'écosystème scale-up français a généré brutalement un besoin très fort en talents, parfois sur de nouveaux métiers, devant lui permettre de continuer à croître rapidement. Cette progression rapide de l'écosystème a créé un fort déficit de profils qualifiés sur des métiers spécifiques (CPO, CMO...) et sur les phases de croissance des sociétés (profils ayant connu ces niveaux de croissance).

C'est l'ensemble de la Tech française qui souffre de ce manque de main

d'œuvre très qualifiée, quel que soit le secteur dans lequel les scale-ups opèrent. Cette pénurie est encore plus flagrante au niveau du recrutement du top management et des personnes constituant le *board* de l'entreprise. Du fait de la jeunesse de l'écosystème, les profils haut niveau, ayant expérimenté ces phases de croissance, cruciaux pour le développement des scale-ups, sont rares. Aujourd'hui bien peu de profils pouvant prétendre à des postes de *C-levels* peuvent justifier d'expériences significatives à la tête d'entreprises ayant connu une phase de *scale* avancée.

Cette pénurie est commune aux secteurs B2C/Retail, B2B Saas et Deep-tech. La guerre des talents fait rage, et exige de ces entreprises de redoubler d'efforts pour sourcer les meilleurs profils, de s'adapter pour recruter en dehors de leurs frontières, de se distinguer par leur culture et leurs valeurs. Après le recrutement, le défi est de fidéliser ces talents constamment sollicités par d'autres acteurs, dans cet écosystème hyper concurrentiel. Ces challenges sont d'autant plus cruciaux qu'il s'agit pour le fondateur de s'entourer et de construire une équipe dirigeante.



La guerre des talents

Une pénurie constatée sur le marché

Une pénurie de talents est constatée en France mais aussi dans toute l'Europe, autant par les scale-ups qui cherchent à accroître leurs effectifs que par les experts du recrutement dans cet écosystème. Cette pénurie est expliquée tout d'abord par la rareté des talents. Les scale-ups européennes recherchent des compétences très poussées en *product*, *tech*, ou *engineering*, et ajoutent un critère complémentaire et nécessaire à tous les niveaux de l'entreprise, qui limite grandement le champ des possibles dans le recrutement : avoir une expérience réussie dans un environnement de scale-up.

L'expertise du *scale*, c'est s'assurer d'accueillir des talents qui connaissent cet environnement d'hyper-croissance et qui ont le dynamisme nécessaire pour relever les défis quotidiens que cela engendre pour reproduire ce passage à l'échelle. La France compte 27 licornes actuellement, les talents qui ont fait leurs armes dans ces structures à l'échelle du marché du recrutement en France sont très rares. Pour les profils tech et plus généralement scientifiques, les scale-ups françaises et européennes sont en plus concurrencées par des grands groupes industriels ou des grands noms de la tech aux États-Unis désormais installés dans l'hexagone, quand ces profils ne se consacrent pas à la recherche académique.

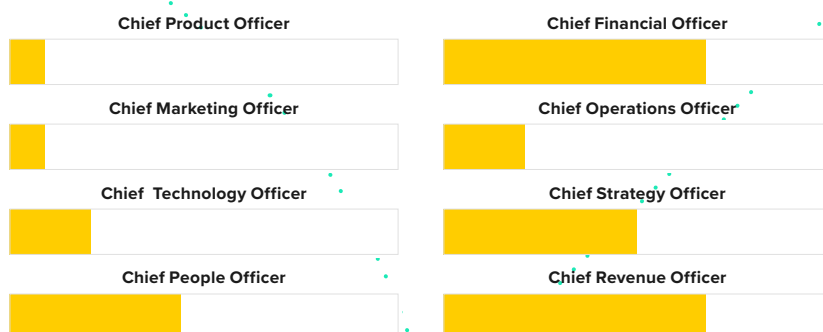
La multiplication du nombre d'acteurs ces 5 dernières années sur le marché européen avec l'émergence de grands noms de la tech, donne lieu à un marché du recrutement hyper concurrentiel pour les scale-ups qui doivent chacune redoubler d'efforts et d'arguments pour convaincre ces talents de les rejoindre. Certaines licornes, ou scale-ups bien installées depuis quelques années, le constatent aujourd'hui. Il n'est pas rare, pour elles, de voir des candidats abandonner leurs process ou refuser une offre à l'issue de leurs entretiens pour rejoindre d'autres scale-ups, quand il y a quelques années, leurs succès suffisait à attirer et recruter les meilleurs profils.



Le marché est particulièrement tendu. Nous avons eu des offres qui ont été déclinées, ce qui n'arrivait pas avant. C'était particulièrement le cas en sortie de Covid avec des candidats qui, face à la multiplicité des opportunités, entraînent dans des processus de recrutement juste pour mieux négocier avec leurs employeurs. C'est un phénomène qu'on ne connaissait pas auparavant et qui n'est pas spécifique à Manomano, mais une tendance plus large."

Christophe Dagnies, Chief People Officer de ManoMano

RESSENTI DE LA DISPONIBILITÉ DES PROFILS C-LEVEL DANS L'ÉCOSYSTÈME TECH FRANÇAIS



Le ressenti des fondateurs interrogés est que l'ensemble des fonctions stratégiques sont difficiles à recruter, alors que chacun de ces postes apporte beaucoup de valeur à leur organisation et à leur croissance. La frustration concernant la pénurie de profils est particulièrement forte sur certains postes comme celui de *Chief Product Officer*.



Trouver un CPO en Europe ayant eu une équipe produit de 100 personnes, c'est très compliqué, il n'en existe que quelques dizaines en France."

*Vincent Huguet,
fondateur de Malt*

Ouverture du terrain de chasse européen

Cette pénurie généralisée des talents, constatée sur le marché du recrutement en Europe pousse les scale-ups à ouvrir leur terrain de chasse, dans un premier temps à d'autres pays européens puis progressivement dans le monde entier.

Cette ouverture est aussi le moyen pour les scale-ups de recruter davantage de talents internationaux qui sont recherchés dans les phases d'internationalisation que ce soit pour une gestion en **Remote** des marchés ou pour un **Set-up** de la scale-up sur de nouveaux marchés.

Ces entreprises s'adaptent également pour encourager les talents internationaux à rejoindre leurs équipes. Elles développent par exemple, un mode de travail "*work from anywhere*", de plus en plus plébiscité car il permet de s'affranchir de contraintes de relocalisation, et offre l'opportunité à de jeunes talents de s'installer ailleurs qu'en France ou en Europe tout en conservant le lien avec l'écosystème des scale-ups européennes.

Le Covid a aussi accéléré ces nouveaux modes de travail. La fermeture de certaines frontières, l'incapaci-

té de voyager, les confinements et autres mesures restreignant les déplacements ont encouragé un mouvement d'organisation distribuée qui était déjà bien en marche avant la pandémie mondiale dans les sociétés de la Tech.



Avec la crise sanitaire, nous avons été contraints de passer à une gestion à distance complète en quelques jours, et avons dû tout réinventer (les rituels d'équipes, les onboarding, les recrutements...). Cette épreuve du feu collective nous a permis de mieux mettre en action nos valeurs et de faire évoluer la culture de l'entreprise dans le bon sens avec l'ensemble des acteurs sur un pied d'égalité, où qu'ils soient localisés.

Cela a été de pair avec une phase d'apprentissage sur les modes de travail hybrides et nous avons pris le temps de réfléchir à de nouvelles règles à horizon de 2 mois.

Nous avons finalement mis en place un projet d'entreprise en proposant à l'ensemble des salariés de choisir dans le pays de leur contrat, quel schéma de travail ils souhaitent appliquer, que ce soit 100% en télétravail ou sur site. Nous proposons un accompagnement pédagogique pour chaque mode de travail et des rencontres mensuelles pour assurer la vie de la communauté."

*Christophe Dargnies,
Chief People Officer
de ManoMano*

Dans ces nouveaux modes d'organisation et dans ce changement d'habitudes de recrutement, les entreprises deep tech et B2B/SaaS sont avantagées. Pour certaines scale-ups de ces secteurs, une organisation distribuée géographiquement est l'opportunité de créer des hubs de compétences dans des géographies où elles n'ont même peut-être pas vocation à s'installer commercialement. Elles capitalisent sur la présence d'un pool de talents important dans certains pays et font le choix d'y installer les fonctions supports qui n'interviennent pas directement avec le client et qui n'ont pas nécessairement besoin d'être en proximité avec les marchés où elles commercialisent leurs produits. Le sud et l'est de l'Europe, l'Inde, sont autant de géographies où il est possible de retrouver les fonctions de R&D, Tech, ingénierie, etc. Les talents y sont nombreux, très compétents et ont l'avantage d'être moins coûteux que dans d'autres pays. Certaines scale-ups très avancées dans leur internationalisation arrivent même à abandonner progressivement leurs sièges et à fonctionner majoritairement à distance, avec différents membres du *board* résidants dans des villes européennes différentes, voire à travers le monde.



L'équipe executive de Launchmetrics est complètement éclatée sur plusieurs régions, sans qu'il n'existe vraiment de siège. L'entreprise est devenue complètement distribuée avec un Comité exécutif présent sur trois continents. Les membres du comité vont cependant beaucoup à la rencontre de leurs équipes à travers les différents bureaux et le Comité exécutif se rencontre physiquement une fois par trimestre."

*Arnaud Roy,
Chief Strategy Officer,
Launchmetrics*

Les scale-ups B2C/Retail prennent progressivement cette voie, même si la transition vers un modèle d'organisation majoritairement distribué est plus compliquée dans un secteur où les acteurs ne peuvent être trop éloignés de leur système logistique et de production. La proximité avec les marchés demeure nécessaire.

L'ouverture du terrain de chasse pousse aussi certaines scale-ups à regarder du côté des États-Unis. La *Greater Bay Area* présente une concentration de profils techniques qui ont, en plus, une expérience du scale. L'écosystème déjà en place assure une forte mobilité des talents, qui partent facilement d'une entreprise en hyper croissance pour en rejoindre une autre entrant dans cette même phase. Toutefois, attirer ces profils outre atlantique, les convaincre de rejoindre une scale-up européenne directement en Europe ou même à distance, ne fonctionne que très rarement. Les différences de culture, de taille d'entreprises et de rémunération sont généralement des obstacles trop importants pour permettre de recruter un grand nombre de candidats américains qui pourraient aider au développement de l'écosystème scale-up européen.

L'attraction et la fidélisation des talents

La culture d'entreprise

La culture d'entreprise revêt une importance capitale pour les scale-ups. Tous les éléments qui la composent : valeurs, mythes fondateurs & historiques, symboles et événements, qu'ils appartiennent au temps de travail ou aux moments plus conviviaux, servent à fédérer les équipes, à attirer des talents et surtout à créer un environnement différenciant s'approchant du concept de marque employeur des entreprises plus classiques.

Pour une scale-up qui double régulièrement ses effectifs et se lance consécutivement dans plusieurs pays, faire perdurer une culture d'entre-

prise au gré des passages à l'échelle et des expansions dans de nouvelles géographies est un réel défi. Les dirigeants et les fondateurs sont garants de cette culture, de sa propagation et de son évolution. Bien que chaque culture d'entreprise soit différente et singulière, certaines clés et bonnes pratiques, comme une langue commune pour tous les échanges ou encore le partage régulier de la vision et des succès, vont permettre de fédérer le plus grand nombre et faciliter une croissance continue qui ne mettra pas en danger la cohésion des équipes.

L'adoption d'une seule langue

La première étape pour favoriser le maintien de la culture d'entreprise à l'international, et pour la réussite du modèle opérationnel durant les phases d'expansion est l'utilisation de l'anglais pour l'ensemble des échanges internes formels et informels. L'anglais comme langue commune à l'ensemble des employés dès le lancement des projets, permet l'intégration et la fidélisation de profils internationaux, mais est aussi un accélérateur pour l'ouverture rapide de nouveaux marchés. Si la documentation interne et les outils de travail sont en anglais dès le départ, la scale-up ne connaîtra pas de rupture de rythme dans sa croissance à l'international et gagnera un temps précieux pour l'intégration de profils internationaux, la déclinaison de ses processus, de son schéma opérationnel et de ses modes de travail.

L'anglais comme langue première, requiert des efforts, surtout dans les premières années, quand l'internationalisation n'est pas encore amorcée et que son utilisation ne paraît pas pertinente pour la majorité des collaborateurs. Utiliser l'anglais dès les premiers instants est un signe fort envoyé par les dirigeants sur leurs ambitions de croissance et leur volonté d'aller sur de nouveaux marchés.

Au-delà de l'aspect fédérateur de l'utilisation d'une langue commune, cela permet aussi de diffuser clairement et simplement les messages et les valeurs à tous les collaborateurs présents sur les différentes géographies.

Ankorstore

Forts de plusieurs précédentes expériences entrepreneuriales, les fondateurs d'Ankorstore ont fait le choix de fonctionner en anglais, dans leurs communications et dans leurs processus, dès leur commencement. Nicolas D'Audiffret, co-fondateur, avance qu'adopter l'anglais très tôt dans une scale-up demeure l'un des premiers facteurs clés de succès d'une internationalisation réussie, surtout quand la volonté d'aller à l'international est affichée très tôt.



Une culture d'entreprise qui peut être marquée par une mission sociétale

Dans cet environnement hyper concurrentiel, le choix de rejoindre une scale-up peut-être aussi motivé par la mission de l'entreprise. Une entreprise qui œuvre dans un domaine avec un fort impact écologique, médical ou sociétal peut permettre d'attirer des talents qui cherchent à donner du sens à leur activité et qui partagent les mêmes convictions. Ces missions peuvent être mobilisantes dans tous les secteurs d'activité : des entreprises des secteurs B2C/Retail qui visent à apporter un changement dans la vie quotidienne des particuliers en intégrant de nouveaux modes de consommation plus vertueux, aux entreprises Deeptech qui mettent la science au service de la santé, de l'agriculture, du travail, etc, en passant par les entreprises B2B qui cherchent à accompagner leurs clients dans une transition sociale, écologique ou autre.

D'après André Choulika, fondateur et CEO de Collectis "Il existe 3 facteurs principaux et déterminants dans le choix d'un talent par rapport à son entreprise. Il doit tout d'abord adhérer à la culture de l'entreprise, c'est-à-dire se

projeter dans la vision des fondateurs. Trouver un intérêt dans son travail, que celui-ci soit intellectuel, technologique ou sociétal. Enfin son package a aussi son importance pour des profils ayant de nombreuses sollicitations [...] Si ces trois facteurs ne sont pas réunis, le risque est de recruter des profils qui ne se projettent pas à long terme dans l'entreprise et seront plus à même de quitter l'entreprise pour d'autres propositions."

BackMarket : L'impact écologique comme atout de recrutement

La quête de sens fait aujourd'hui partie des critères les plus importants des candidats et notamment aux postes les plus stratégiques de l'entreprise. Pour Backmarket, le sens et l'impact positif pour la planète font nativement partie de la proposition de valeur de l'entreprise. Ces valeurs sont des arguments de recrutement très importants et sont des atouts en plus pour l'entreprise. Mais elles ne servent pas seulement de vitrine, elles sont aussi présentes dans la vision même de l'entreprise.



Attirer les talents par le projet et la notoriété

Même si la scale-up n'a pas vocation à révolutionner le monde médical, ou n'a pas une portée directe sur l'écologie et la société, la perspective de contribuer à un projet d'envergure, de rejoindre une organisation qui est en hyper-croissance et qui est passée en quelques années d'une dizaine d'employés à plusieurs centaines ne manque pas d'attirer les meilleurs talents. Le futur employé cherche à se projeter dans une aventure dans laquelle il aura la place pour créer, renouveler et changer des modes de pensée.

Mais il devra aussi ressentir l'intérêt de son travail, travailler sur des technologies et des problématiques intéressantes, tout en ayant assez de liberté pour pouvoir innover.

Chaque employé et d'autant plus les *C-levels*, doit pouvoir se projeter dans un projet à long terme, même si l'ensemble de son périmètre n'est pas encore déterminé. La trajectoire de croissance doit lui être présentée avec les axes sur lesquels il pourra apporter une valeur ajoutée.



Une personne qui a fait une dizaine d'années chez Amazon France au moment où l'entreprise était toute petite aura vu ce scale et cette agilité dont nous avons besoin. Ces personnes ont désormais la volonté d'avoir de l'autonomie et un périmètre à eux, et c'est cela qui va les attirer, en plus du côté financier. Plus que la culture, c'est le parcours qui est proposé aux nouveaux *C-levels* qui pourra être stimulant à la fois financièrement mais aussi en tant qu'aventure humaine."

Vincent Huguet, Co-founder et CEO, Malt



Il y a des efforts importants qui sont faits sur la marque employeur, mais aussi du point de vue corporate et auprès des clients où Manomano commence à être de plus en plus connu sur les différents marchés. Ce qui fait qu'aujourd'hui on arrive à attirer toujours plus de talents, la clé c'est de faire rayonner le plus possible l'aventure Manomano que ce soit l'aventure business et l'aventure humaine, et nous avons beaucoup de gens qui nous rejoignent pour ces deux aspects."

*Christophe Dagnies,
Chief People Officer de ManoMano*



Sur les métiers de la recherche, la visibilité s'acquiert au niveau des publications scientifiques, des conférences scientifiques mais aussi business auxquelles nous participons. Ce sont aussi les communications de presse qui permettent de diffuser le profil de notre entreprise et qui aident à attirer des talents étrangers, tout en renforçant notre positionnement d'entreprise internationale leader dans son domaine."

Antoine Hubert, Co-founder et CEO, Ynsect

Inculquer la culture aux nouveaux arrivants

L'onboarding des nouveaux arrivants est un moment clé pour partager la culture d'entreprise, inculquer les valeurs et intégrer au mieux les collaborateurs. Les fondateurs et dirigeants interrogés révèlent que l'onboarding est un rendez-vous entre l'employé et l'entreprise qu'il ne faut pas rater. Chez Ankorstore, les principes opérationnels sont formalisés et partagés aux *newcomers*.



Les premiers jours, les personnes en charge de l'onboarding reviennent régulièrement sur cette liste de principes qui sont fondateurs pour une bonne intégration et une adéquation aux modes de travail. "Ces principes opérationnels permettent de créer une culture où les choses vont vite, et qui plaît aux talents qui souhaitent avoir de l'impact rapidement". Chez Ynsect, l'onboarding est le moment de former les nouveaux collaborateurs et de les faire adhérer au projet de l'entreprise. Cela passe pour cette scale-up deeptech, par une compréhension de la technologie, de la chaîne de valeur et des ambitions grâce à des formations dispensées pendant 9 jours. Ce temps est considéré comme étant bien investi car il permet de rendre les collaborateurs beaucoup plus vite opérationnels ensuite.

Remettre en question la culture d'entreprise

L'hypercroissance peut créer une distorsion entre les messages véhiculés par les fondateurs et les dirigeants, et la réalité du terrain. Certains fondateurs pensent qu'il est nécessaire de revoir régulièrement la culture d'entreprise

et que remettre en cause les principes fondateurs et les modes de travail est un bon moyen de ne pas être surpris par une telle distorsion.



Toutes les valeurs sont questionnées tous les 2/3 ans auprès des employés. 3 questions sont travaillées en sous-groupe dans toute l'entreprise ce qui permet de prendre en compte la croissance de l'entreprise et formaliser la culture d'entreprise. Maintenir ce système de questionnement tous les 2/3 ans permet de passer les paliers de croissance et d'éviter le churn. Le risque à ne pas faire est d'avoir des distorsions dans la culture d'entreprise entre les différents employés."

*Thibaud Hug de Larauze,
CEO de BackMarket*

La communication entre les équipes dirigeantes et opérationnelles

Partager la vision de l'entreprise

Afin de fédérer les équipes autour d'un même objectif et de les impliquer sur le long terme, la stratégie et la vision des fondateurs doivent être partagées à l'ensemble de l'entreprise afin que chacun puisse suivre, célébrer les succès et comprendre son action directe sur les résultats.

L'hypercroissance et l'augmentation rapide des effectifs peut donner l'impression à certains collaborateurs d'être noyés dans la masse et de subir les changements rapides et les réorganisations successives qui en découlent. Des frustrations peuvent être ressenties comme des difficultés pour certains à trouver leur place dans l'entreprise.

Pour pallier ces effets indésirables de la croissance, les fondateurs interrogés plébiscitent un partage régulier des objectifs, de la vision et des accomplissements. Thibaud Hug de Larauze, CEO de BackMarket, conseille

notamment de communiquer en interne sur les étapes de la réalisation de ces objectifs pour créer de l'adhésion et de la motivation intrinsèque, sans pour autant s'éloigner du moyen/court terme, pour ne pas perdre les équipes".

Pour amener cette vision du court/moyen terme, la méthodologie des OKR (*Objectives and Key Results*) qui est largement utilisée au sein de l'écosystème start-up, devient un outil de partage permettant la formalisation de la vision et de l'articuler autour de chaque équipe et chaque collaborateur

Chez **Datadome**, la publication trimestrielle des OKR de l'entreprise fait partie des processus en place. Chaque équipe peut les consulter, ce qui aide grandement chacun à mettre en perspective ses propres objectifs avec la vision long terme de l'entreprise. Cet instrument sert aussi à impliquer plus efficacement les équipes dans les résultats de l'entreprise.

Fédérer les équipes

L'accélération de l'internationalisation et les passages à l'échelle peuvent faire perdre un sentiment d'unité au sein de l'entreprise. Les différentes organisations et modèles adoptés (**Set-up, Remote, Off-shore** et **Unbounded**) ne prémunissent pas d'un potentiel turnover du fait d'un éloignement des figures dirigeantes.

La fédération des équipes passe par des moments clés dans la vie de l'entreprise. Les différents passages à l'échelle, l'ouverture de nouveaux marchés, des succès commerciaux sont autant de moments qui permettent aux employés de se sentir impliqués dans la réussite de la scale-up.

La présence des fondateurs et leur installation sur de nouveaux marchés est aussi un symbole fort pour les nouveaux collaborateurs afin de leur montrer l'importance stratégique de ces marchés.

Les fondateurs et les figures dirigeantes de la scale-up (*C-levels*) sont garants de la stratégie et de la culture d'entreprise et sont les premiers acteurs de sa diffusion dans les nouvelles géographies.

AB Tasty : Faire de la culture française un moyen d'attirer les talents et de fédérer les équipes

Alix de Sagazan, CEO d'AB Tasty s'est installée au États-Unis à l'ouverture du marché. Depuis, elle dirige le marché américain avec une équipe principalement constituée de natifs et de binationaux.

Le succès d'AB Tasty aux États-Unis, pour le recrutement des employés et leur fidélisation, s'explique notamment par la présence de sa fondatrice sur place, mais aussi par une culture résolument tournée vers l'ADN français de l'entreprise. Par petites touches les employés internationaux goûtent à la culture française en étant onboardés à Paris par exemple. Cette image de marque a un réel impact sur les recrutements aux États-Unis, avec plusieurs profils attirés par cette double culture.

Des événements plus conviviaux sont également l'occasion de fédérer les équipes autour du projet et de l'organisation. Des événements réguliers sont organisés, comme des *off-sites* pour accroître ce sentiment d'appartenance et de partage.

Le package

Si la culture d'entreprise et l'aventure humaine proposées sont des marqueurs forts pour attirer les meilleurs talents, leur mode de rémunération n'en demeure pas moins un critère très important dans leur choix de rejoindre une entreprise. Grâce à l'afflux de financements, les scale-ups françaises commencent à être en capacité de bien rémunérer leurs employés, par des salaires compétitifs ou par un intéressement au capital. Pour autant, la guerre des talents devenant de plus en plus internationale, il faut désormais être en capacité de rivaliser avec les géants de la tech.

Le salaire

Les scale-ups françaises souhaitent attirer les meilleurs talents : ceux qui ont fait leurs armes dans d'autres scale-ups, qui ont réussi à relever les défis de l'hyper-croissance et qui sont les meilleurs dans leurs domaines. Mais ces profils sont rares et donc chers. La plupart ont évolué à un moment aux États-Unis avec des niveaux de salaires incomparables à ceux pratiqués en France. Il faut y compter un salaire de 250 000\$ pour un sales, et les salaires des *C-levels* y atteignent les 7 chiffres. Si ces niveaux de salaire ne sont pas pratiqués en France, il est cependant nécessaire d'assurer un niveau de revenu confortable pour attirer et retenir les talents. D'autant plus qu'avec la guerre des talents et la sur-sollicitation des *C-levels* les plus expérimentés, les prix ont tendance à aller vers le haut.

Ces spécificités renforcent notamment le besoin de disposer de profils RH et talent acquisition de haut niveau et ayant aussi une expérience du scale, afin de calibrer les offres faites aux futures ressources stratégiques de l'entreprise. Finalement, plusieurs fondateurs assurent qu'il vaut mieux très bien payer un *C-level* très compétent plutôt que de passer à côté de l'opportunité de le recruter.

La généralisation du travail en remote a aussi une tendance inflationniste sur les zones où les salaires pouvaient se trouver en dessous de la moyenne. Arnaud ROY - CSO de Launchmetrics

confie : *“Nous avons vu un vrai changement depuis le Covid, nous avons un sweet spot à Gironne, où les profils techs étaient très compétitifs par rapport au reste de l'Europe, des ressources très qualifiées avec les prix du marché espagnol. Mais tout cela a volé en éclat avec le Covid car ils se sont retrouvés chassés directement par les géants du numérique, ce qui a provoqué une explosion des salaires. On se retrouve avec un marché global et plus vraiment local”.*

L'intéressement au capital

Toutes les scale-ups ne peuvent cependant pas se permettre de payer directement des salaires rivalisant avec ceux proposés par les géants de la tech. Pour séduire les talents, un accent particulier est mis sur l'accès au capital des salariés. Les BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise), actions gratuites et stock-options sont les instruments d'intéressement au capital privilégiés des scale-ups en croissance. Ces actions préférentielles ont pour premier avantage de compléter le salaire des collaborateurs tout en limitant la dépense de cash.

Ces actions préférentielles sont aussi un outil de fidélisation, ils permettent d'associer les employés au projet de croissance de l'entreprise, et aux objectifs de réussite économique. S'ils sont bien émis, leur système de déblocage par paliers et la fiscalité dégressive si le déblocage s'effectue après quelques années, permet de préserver une certaine stabilité des collaborateurs à leurs postes sur le long terme.

Sur un marché hyperconcurrentiel, les employés sont constamment sollicités pour rejoindre de nouvelles structures. Aussi, une partie de leurs revenus bloqués dans des titres, peut inciter les collaborateurs à penser sur le long terme et ne pas quitter soudainement leur poste.

Le parfait C-Level

Dès la réalisation d'une série A, les fondateurs commencent à s'entourer

d'une équipe dirigeante leur permettant d'absorber la croissance de l'entreprise, aussi bien en termes d'effectifs que de revenus.

Cette couche de management a pour mission de faire accélérer la croissance de l'entreprise et de l'accompagner dans son scale, le recrutement de ces profils est donc naturellement d'une importance primordiale pour l'entreprise et l'un des facteurs les plus déterminants de la bonne continuation de l'aventure.

L'expérience du scale

Sur la trajectoire de croissance d'une scale-up, le recrutement des C-levels sur les fonctions stratégiques et la constitution d'un board sont des étapes clés, car elles permettent aux fondateurs de bien s'entourer, de déléguer certaines tâches et de confier la réalisation des objectifs de croissance à une équipe.

Quel C-level recruter et à quel moment ?

Les fondateurs interrogés, pour les secteurs B2C/Retail, B2B/SaaS et Deeptech s'entendent sur le fait qu'il ne faut pas restreindre ses ambitions dans le recrutement des talents de niveau C-level. Selon les ambitions de croissance prévues, il faut non

seulement recruter les personnes qui aideront à franchir le prochain palier mais aussi les suivants qui arriveront très rapidement.



Dans la situation idéale, une scale-up devrait avoir au moins la moitié de son COMEX surqualifiée par rapport à la situation actuelle. Quand une entreprise fait 10 M€ARR il faudrait la moitié du COMEX avec l'expérience du 50 ou 100 M€ARR (Même si cela paraît impossible à 10 M€ARR car la marque employeur n'est pas assez reconnue, mais cela doit être un objectif)."

Yann du Rusquec, Eurazeo

Dans les premières années de scale et surtout dans les premiers moments de l'installation sur un nouveau marché, la scale-up pourra enchaîner les recrutements sur un même poste ou une même fonction et faire évoluer graduellement les profils recrutés pour





un passage de 0 à une dizaine de millions d'ARR puis à plusieurs dizaines de millions. Dans ce cas, les fondateurs ou *country managers* peuvent constater que la personne en place pour le moment a atteint ses objectifs et qu'il est nécessaire de faire évoluer le poste avec l'apport de nouvelles compétences externes qui sauront mieux faire passer le prochain cap.



J'avais un VP sales qui nous a permis de passer de 0 à 6 M€.

L'objectif est d'être à 20 M€ dans 1 an et demi et d'avoir quelqu'un qui pourra nous aider à franchir ce cap. On vient de recruter une personne qui a eu l'expérience avec un passage de cap de 0 à 50M€, certes pas au niveau VP, mais qui peut le devenir chez nous."

*Alix de Sagazan,
Co-founder et CEO,
AB Tasty*

Si le rythme de croissance est extrêmement rapide, l'enchaînement des recrutements avec la mise à niveau régulière des profils en place avec de nouveaux objectifs n'est pas forcément souhaitable. Dès lors, pour les entreprises connaissant une phase d'hyper croissance, il apparaît primordial de tenter de recruter la personne possédant l'expérience des prochaines étapes du *scale*, même si cela peut paraître trop en avance de phase, aux premiers abords. Une grande majorité des fondateurs interrogés et des experts du recrutement dans cet écosystème conseillent, surtout pour le recrutement des *C-levels*, de se donner très tôt les moyens de recruter des "stars" dans leurs domaines. L'objectif est de se projeter avec les profils recrutés sur le long terme et donc de choisir le candidat qui sera le mieux placé pour accompagner l'entreprise sur les 3 voire 4 prochaines phases de *scale*.



On a parfois recruté des gens qui correspondaient aux problématiques du moment où on les a recrutés, mais qui du fait de la croissance de l'entreprise se sont sentis rapidement dépassés. Une des erreurs qu'on a fait c'est de recruter de manière trop conservatrice et pas assez en avance de phase. Se dire qu'on va recruter quelqu'un qui correspond à Ankorstore et à sa taille aujourd'hui alors qu'il faut recruter quelqu'un qui va être bon pour la taille d'Ankorstore dans un ou deux ans."

*Nicolas d'Audiffret,
Co-founder, Ankorstore*

Le critère de l'expérience dans le *scale* pour le recrutement des *C-levels* n'est pas seulement un argument en faveur de la croissance de l'entreprise, c'est aussi un déterminant important pour s'assurer que le talent vivra bien son expérience dans la *scale-up*. Travailler en *scale-up* c'est accepter de naviguer vers des territoires inconnus, vivre des changements constants et voir son environnement de travail bousculé à chaque passage d'échelle.



Il faut recruter des personnes qui ont déjà connu un passage à l'échelle, en revanche, il faut qu'ils l'aient connu dans un écosystème bouillonnant, très rapide et cela devient compliqué car il n'existe que peu de profils de ce type."

*Vincent Huguet,
Co-founder et CEO, Malt*

Est-il envisageable de recruter des profils compétents issus de sociétés plus classiques ?

L'écosystème start-up et scale-up se différencie aujourd'hui grandement du monde de l'entreprise traditionnelle, avec des organisations et des trajectoires de croissance très différentes. La question se pose parfois d'intégrer des profils issus d'entreprises plus classiques.

Sur cet aspect, les avis des fondateurs interrogés sont assez partagés. Majoritairement, les fondateurs et équipes dirigeantes, vont préférer des profils qui ont déjà eu une expérience du scale et ne regarderont pas du côté des entreprises plus classiques et n'ayant pas connu de phases d'hypercroissance de peur de plusieurs choses : la difficulté d'intégration dans un environnement moins structuré, le potentiel choc de culture et d'ambition, la difficulté pour des profils haut niveau dans des groupes classiques de redescendre sur des considérations plus opérationnelles et avec moins de moyens (équipes plus réduites, réputation à construire...).



Il y a 90% de chance que ce genre de recrutements plante. Ces profils, dans leur environnement bien établi, gèrent le risque, une situation mature et très peu la croissance. En terme de *mindset*, ils doivent se déconnecter de leur façon de penser et accepter une certaine forme de chaos. La recherche de l'alignement peut casser l'innovation."

*Vincent Huguet,
Co-founder et CEO, Malt*



Recruter des profils qui viennent de grandes entreprises, j'ai du mal y croire. Les techniques de vente qui comptent énormément pour nous ne sont pas les mêmes. Les *sales* qui viennent de ces environnements, sont généralement issus de géants où les processus de vente sont bien plus normés. Donc la transition n'est pas simple, quand on demande de se battre, d'aller chercher ses *deals* et quand la compensation n'est pas la même (salaire fixe moins élevé mais plus d'*equity*), la prise de risque n'est pas la même."

*Alix de Sagazan,
Co-founder et CEO, AB Tasty*

Toutefois, dans certains secteurs, les fondateurs n'auront pas d'a priori à recruter des talents venants d'entreprises plus classiques.



Depuis des années on recrute des profils de grands groupes. Contrairement aux profils de la tech, qui viennent d'entreprises qui ont vécu le scale, nous on recrute des personnes qui n'ont jamais vécu l'hypercroissance. On recrute des ingénieurs qui ont 5 ou 10 ans d'expérience en construction d'usine, forcément dans des grands groupes ou de grosses ETI, ou des chercheurs qui viennent de laboratoires."

*Antoine Hubert,
Co-founder et CEO, Ynsect*

En deeptech, pour les postes les plus techniques, le besoin en compétences et l'expertise sur un domaine pointu comptera plus que l'expérience dans un environnement de *scale*.

Rejoindre un environnement de scale-up pour ces profils peut-être naturellement déroutant. Aussi, les dirigeants des scale-ups s'efforcent d'inculquer très tôt la culture de l'hypercroissance avec tout le dynamisme, le rythme de décision rapide, l'adaptation au doublement régulier des effectifs que cela implique. Se tourner vers les entreprises classiques pour aller chercher un vivier



de talents est parfois nécessaire pour les scale-ups deeptech européennes, du fait d'un déficit de talents scientifiques qui ont connu cet environnement d'hypercroissance, contrairement à ce qui se passe aux États-Unis.



Il est presque impossible de débaucher des personnes ayant connu le *scale* dans des entreprises de manufacturing complexes, avec des technologies disruptives et en hypercroissance. La raison est qu'il n'existe presque aucune entreprise de ce type en Europe. Il y a Tesla ou SpaceX aux États-Unis et Northvolt en Suède."

Antoine Hubert, Co-founder et CEO, Ynsect

Dans d'autres domaines d'actions, ces profils peuvent également bien s'intégrer lorsque leurs expériences passées leur ont permis de devenir des experts pointus du marché dans lequel la scale-up opère. Dans le secteur du tourisme, de la restauration, ou de la production industrielle, l'expérience acquise auprès de grands noms du secteur peut amener les fondateurs des scale-ups à accueillir ces profils.



La CMO venait d'un grand groupe, le COO vient du Club Med et nous avons globalement de bonnes expériences. Il faut recruter des gens avec une capacité d'adaptation très forte. La culture corporate/grand groupe est très forte et très différente de la culture scale-up. Les gens de grands groupes qui nous rejoignent sont assez étonnés de la grande liberté de parole, de transparence, d'une légitimité donnée grâce non pas au titre du poste mais aux qualités apportées."

Éric La Bonnardière, Co-founder et CEO, Evaneos

Le relais des fondateurs, pour la diffusion de la culture

Bien des scale-ups passent plusieurs mois à dénicher le talent capable de faire croître l'entreprise encore plus vite, mais aussi en capacité de s'identifier totalement aux valeurs de l'entreprise et de les mettre en avant auprès des équipes, clients et partenaires. La capacité des *C-levels* recrutés à s'identifier aux valeurs de l'entreprise et à les véhiculer est cruciale, car dans le cas contraire, ce seront d'autres idées qui seront véhiculées et qui risquent de devenir la base culturelle dans une équipe spécifique. Le risque qui en découle est le désalignement d'un pan entier de l'entreprise, l'érosion de la culture et *in fine* de la destruction de valeur et une perte de performance.



Il est primordial de recruter des profils en s'intéressant à leurs *soft skills* et à leur adéquation aux valeurs de l'entreprise, sinon des sous cultures peuvent naître et ces personnes se retrouvent à réaliser des recrutements dans une philosophie différente, ce qui impactera l'entreprise à long terme."

Thibaut Hug de Larauze, Co-founder et CEO, BackMarket

Les *C-levels* constituent aussi des relais de culture à tous les niveaux au sein de la scale-up. Par le recrutement tout d'abord, puisque les *C-levels* vont hériter de la responsabilité de faire grossir les équipes et de réaliser les ambitions de croissance. Ils doivent donc être complètement en phase avec la culture des débuts et celle qui a fait la réussite de la scale-up pour pouvoir recruter des équipes qui y adhèrent également.

Les *C-levels* sont également les relais des fondateurs sur la vision à court et moyen terme et la réalisation des ambitions. Ils doivent pouvoir répliquer opérationnellement et au niveau de leur domaine stratégique la trajectoire souhaitée par les équipes dirigeantes et bien communiquer auprès de leurs équipes les attendus, les points d'étapes, les échecs et les réussites.



La construction du comité de direction doit permettre d'apporter toutes les expertises nécessaires pour permettre à la scale-up de continuer de réaliser ses ambitions de croissance.

L'objectif est bien de former une équipe extrêmement compétente et dont chaque membre pourra apporter des savoir-faire complémentaires. Cette équipe est aussi le prolongement de la dynamique instaurée au début par les dirigeants."

Arnaud Roy, Chief Strategy Officer, Launchmetrics

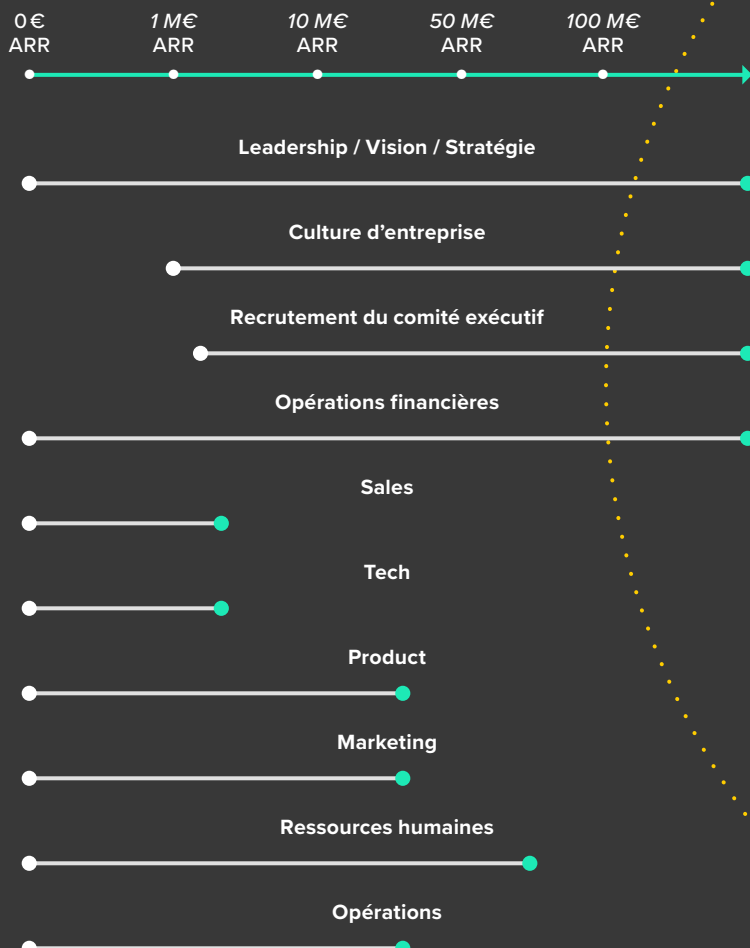
Pour **BackMarket**, les 3 fondateurs ont chacun trouvé un rôle qui leur correspondait, permettant à chacun d'apporter des compétences complémentaires : CTO, CEO qui gère les volets business et écosystème des fournisseurs, et un fondateur chargé de la marque et de l'expérience utilisateur. Au moment de constituer le board, les fondateurs ont aussi choisi d'aller chercher des compétences différentes et complémentaires : le CMO apporte des compétences qui n'existaient pas sur les médias. Aux Opérations, un collaborateur, ancien d'Amazon aux États-Unis a apporté toute la culture américaine et l'excellence opérationnelle. Le CPO a permis d'amener l'expertise du scale. Les mots d'ordre, pour le recrutement des *C-levels*, sont : complémentarité avec l'équipe en place et expertise sur les domaines de compétence.



Fondateur : le développement du leadership au fil du scale.

Du passage de start-up à scale-up, voire à une place de leader sur son marché, le fondateur voit son rôle changer au fur et à mesure de la croissance de son entreprise. Si dans les premiers temps il se doit d'être présent sur chaque dimension de l'entreprise, il doit ensuite faire des choix pour trouver au mieux sa propre valeur ajoutée et s'entourer de profils plus pertinents sur les autres sujets.

ILLUSTRATION DE L'ÉVOLUTION DES TÂCHES DU FONDATEUR - CEO AU FUR ET À MESURE DE LA CROISSANCE D'UNE SCALE-UP B2B SAAS



Construire son rôle de leader

Le passage de la série A est généralement un marqueur important pour les fondateurs. À partir de ce moment, ils auront pour mission de commencer à constituer une équipe de management qui prendra petit à petit en charge les différentes fonctions clés de l'entreprise.

Alors que les tâches du début sont très opérationnelles, le rôle du fondateur évolue progressivement, pour se concentrer majoritairement sur le maintien du cap et de la vision, la constitution et l'évolution de son comité exécutif, la définition de la stratégie et les opérations financières. Dans ce contexte, il va pouvoir recruter des personnes meilleures que lui pour prendre en charge les autres domaines opérationnels.



En phase de scale, l'évolution des tâches des fondateurs peut parfois apparaître comme étant fragilisante, car il doit quitter des sujets sur lesquels il est très compétent pour les laisser à d'autres tout en s'attaquant à de nouveaux sujets qu'il ne connaît pas forcément."

Fabien Grenier, Co-founder et CEO, Datadome

Pour les secteurs B2B SaaS, ce sont les fonctions sales qui sortent du giron des fondateurs dans un premier temps, puis le marketing et enfin le produit, avec une structuration et le renforcement des équipes. Dans le cas d'une scale-up B2C / Retail / Marketplace, l'industrialisation et l'expansion du système de production ou de distribution nécessitent des expertises en excellence opérationnelle qui peuvent être apportées par le recrutement d'un C-level ayant déjà été confronté à ces problématiques. Enfin, en Deeptech, la partie technologique ou scientifique sera très vite gérée par un expert du domaine qui se focalisera sur l'aboutissement et si nécessaire, l'adaptation du produit, et permettra aux fondateurs de se concentrer davantage sur le développement opérationnel et sur l'expansion de la scale-up.

Si le fondateur conserve une influence sur tous les domaines, son rapport quotidien au *day to day tasks* est très vite limité, tout comme ses interactions qui ne sont conservées qu'avec un nombre limité de personnes avec lesquelles il interagit de manière courante.

Le maintien du cap, de la vision

La vision de l'entreprise est le projet fondateur de la start-up et c'est d'abord grâce à cette vision que se construiront les moyens financiers, les moyens humains, les ressources opérationnelles et la culture de l'entreprise. Il est possible de résumer cette vision en une phrase : BackMarket, par exemple, s'est donné comme cap de réduire l'empreinte carbone de l'industrie électronique ; Ynsect souhaite réduire le recours aux protéines animales dans l'industrie agro-alimentaire, en cultivant des insectes ; AB Tasty souhaite offrir une solution aux équipes marketing pour l'amélioration des expériences utilisateurs. Le fondateur est garant de cette vision, du maintien de ce cap, et en accédant au rang de scale-up, il pourra se délester des volets opérationnels des débuts pour se consacrer pleinement à la réalisation des stratégies qui découlent de cette vision.



Mon rôle c'est à 50% trouver les bonnes personnes et à 50% savoir où on va en sachant d'où on vient."

Vincent Huguet,
Co-founder et CEO, Malt

Comme le dit Vincent Huguet, fondateur de Malt, le maintien de cette vision est une de ses missions, comme s'entourer des meilleures personnes qui lui permettront de tenir ce cap.

La composition du comité exécutif



Mon but ultime est de ne plus prendre aucune décision."

Antoine Hubert,
Co-founder et CEO, Ynsect

Comme le dit Antoine Hubert, fondateur et CEO d'Ynsect, le rôle du fondateur (dans ce cas dirigeant) est d'évoluer vers le moins d'opérationnel possible et de confier ces tâches aux personnes qui l'accompagneront. La première étape est donc de bien s'entourer et de recruter les bonnes personnes, aux bons endroits. Cette couche managériale constitue la ligne de *direct reports* du fondateur, qui est lui-même chargé de définir sa structure et sa composition. Ceux qui souhaitent un nombre très limité d'interactions (3 au maximum pour certains) recruteront un COO qui pourra intervenir et couvrir tous les métiers.

Evaneos

Les fondateurs ont choisi de compléter leur équipe dirigeante par le recrutement d'un COO/DG qui a pris en charge tout le système opérationnel et a permis de limiter le nombre d'interactions des fondateurs.



Inversement, certains fondateurs souhaitent garder un lien direct avec une couche managériale équivalente à un CODIR.

Cette structure peut aussi être évolutive, commencer avec plus ou moins de *direct reports* et changer pour s'adapter au mieux au temps disponible du fondateur, à l'évolution de l'organisation de l'entreprise et surtout à sa croissance.



Le comité de direction est constitué de 12 personnes, ce qui est autant de direct reports. Nous avons donc créé un étage supplémentaire pour limiter le nombre de direct reports au CEO (un CFO, un Chief Strategy Officer, et une directrice commerciale)."

Antoine Hubert,
Co-founder et CEO, Ynsect

Dans les deux cas, les *direct reports* seront sélectionnés avec plus d'attention qu'aucun autre recrutement.



Certains fondateurs consacrent même des mois à la recherche, jusqu'à trouver et convaincre la personne avec qui ils auront eu un *fit* exceptionnel et en qui ils ont une totale confiance.

La stratégie et la trajectoire d'entreprise

La stratégie sera le chemin choisi pour réaliser la vision, aussi elle restera bien dans le giron du fondateur. Il pourra compter sur cette couche de *direct reports* pour l'aider à définir cette stratégie, mais également identifier et qualifier les opportunités de mise en œuvre. Les fondateurs donnent les grandes orientations à long terme et sont à l'écoute de leurs équipes sur les applications pragmatiques et opérationnelles de ces orientations : l'ouverture à un nouveau segment de marché, le lancement de nouveaux produits, ou l'ouverture de nouveaux pays. La communication, qui est un axe transverse à toutes les tâches du fondateur, est calibrée selon les interlocuteurs à qui il s'adresse.

ManoMano

En plus de la gestion de la relation avec le board et les investisseurs, les fondateurs sont les garants ultimes des valeurs de ManoMano, avec un double enjeu : d'abord stratégique afin de projeter ManoMano sur les prochaines étapes de son développement, puis humain en conservant l'ADN de ManoMano et en permettant aux collaborateurs de vivre l'hypercroissance de manière humaine.



Les opérations financières

La préparation et la conclusion des levées de fonds reste à la main du ou des fondateurs, même s'ils sont accompagnés par leurs directions fi-



nancières et juridiques, ainsi que des conseils externes. La personnalité des fondateurs, leurs compétences, leur capacité à s'entourer, à communiquer, sont partie intégrantes des critères d'investissement. La communication en externe, lors des temps forts du *scale*, et notamment les levées de fonds, sera aussi l'occasion pour les fondateurs de mettre en avant leurs succès et de partager leurs objectifs de croissance et de recrutements.

S'entourer pour évoluer

De l'importance du coaching

Les fondateurs sont appelés à passer du rôle de startuper à un rôle de leader capable de définir, partager et réévaluer les enjeux à long terme de leurs entreprises. Ils sont souvent amenés à se réinventer et faire évoluer leurs compétences, en même temps que leur entreprise croît de manière exponentielle.

Les fondateurs et dirigeants pourront faire appel à des forces externes pour les accompagner aux travers de sessions de coaching dédiées à la mise en œuvre de techniques de management des équipes, de gestion de l'hypercroissance et de développement de leurs compétences en communication interne et externe. Sur un aspect davantage *business*, la conquête de nouveaux marchés peut aussi être

l'opportunité de se faire accompagner par des relais locaux pour éviter certaines déconvenues qui pourraient être liées à des aspects culturels ou des différences sur le marché du travail.

360 Learning : Se faire coacher pour conquérir le marché américain

360 Learning a choisi de se faire coacher au moment de son installation aux États-Unis. L'ensemble du board a pu être sensibilisé aux différences de culture *business* et *marketing* qui rendent le marché américain unique en son genre. Notamment grâce à ces conseils, 360 Learning et ses dirigeants ont été capables d'établir une stratégie produits différenciée et adaptée à ce marché dès qu'ils se sont implantés, plutôt que de potentiellement constater après de longs mois que la stratégie de vente européenne ne fonctionne que peu souvent aux États-Unis.



La nécessité de partager avec ses pairs

La plupart des fondateurs mettent en avant la nécessité de saisir l'opportunité d'échanger avec ses pairs pour apprendre de ceux qui ont déjà vécu les étapes de *scale* et en retirer les bonnes pratiques, mais aussi pour partager leurs challenges, leurs doutes et ne pas se sentir seuls face à un enjeu.

Et enfin, parfois, se retirer...

Une fois la *scale-up* arrivée à une taille importante, la question du rôle des fondateurs se pose, soit de leur fait, soit soufflée par des investisseurs. Si les fondateurs de *scale-up* françaises sont moins à l'aise avec la question, on observe que les sociétés américaines pratiquent la rotation très facilement et que ni les investisseurs, ni les fondateurs ne voient cela comme un échec.

Pour certains fondateurs, l'évolution du rôle vers plus de stratégie, de gestion des opérations financières et de la communication avec les investisseurs, ne correspond pas à leurs attentes. Selon les compétences et les profils, certains fondateurs préfèrent rester à la tête de domaines plus opérationnels, mais qui demeurent stratégiques pour la croissance de l'entreprise. D'autres encore ont le souhait de démarrer de zéro une autre histoire, ou sont arrivés au bout de leur histoire personnelle avec le projet en cours.

Cet aspect est retrouvé particulièrement dans le secteur de la *deeptech*, dont les profils issus de domaines scientifiques ou plus techniques, se projettent moins dans des postes de direction et de gestion financières. Dans le domaine de la *biotech*, les fondateurs venant du monde médical et scientifique, n'ont peut-être pas les compétences nécessaires pour continuer à diriger une structure de plusieurs centaines d'employés. À ce moment, des profils plus managériaux et surtout ayant déjà eu des expériences dans le lancement de produits (avec tous les sous-jacents : commerciaux, marketing, distribution

nécessaires) seront privilégiés pour prendre le relais.



Le fondateur était un médecin académique génial, mais n'était pas DG d'entreprise. C'est un métier et il faut l'avoir fait par le passé et le conseil a estimé que certains revers de l'entreprise étaient dus à un manque d'expertise. Le changement est très typique en biotech et est nécessaire. C'est le travail du conseil d'administration de déterminer le moment d'opérer la transition et la manière la plus sereine de le faire. Il est souvent inévitable qu'une personne qui a déjà lancé des produits prenne la tête de l'entreprise à partir d'une certaine étape."

*Daniel Tassé,
CEO, DBV Technologies*



Un des fondateurs est resté actionnaire mais a fait le choix de quitter la structure, car au fur et à mesure des recrutements, et lorsque tous les domaines ont été pris en charge par les bonnes personnes, il a pu se rendre compte que sa valeur ajoutée était limitée, donc il n'a pas souhaité rester."

*Antoine Hubert,
Co-founder et CEO,
Ynsect*

L'évolution du fondateur et sa capacité à laisser sa place à la tête de son entreprise, peut se poser aussi à un certain moment, lorsque la trajectoire de l'entreprise nécessite d'aller vers un nouveau territoire qui n'est pas celui du ou des fondateurs.



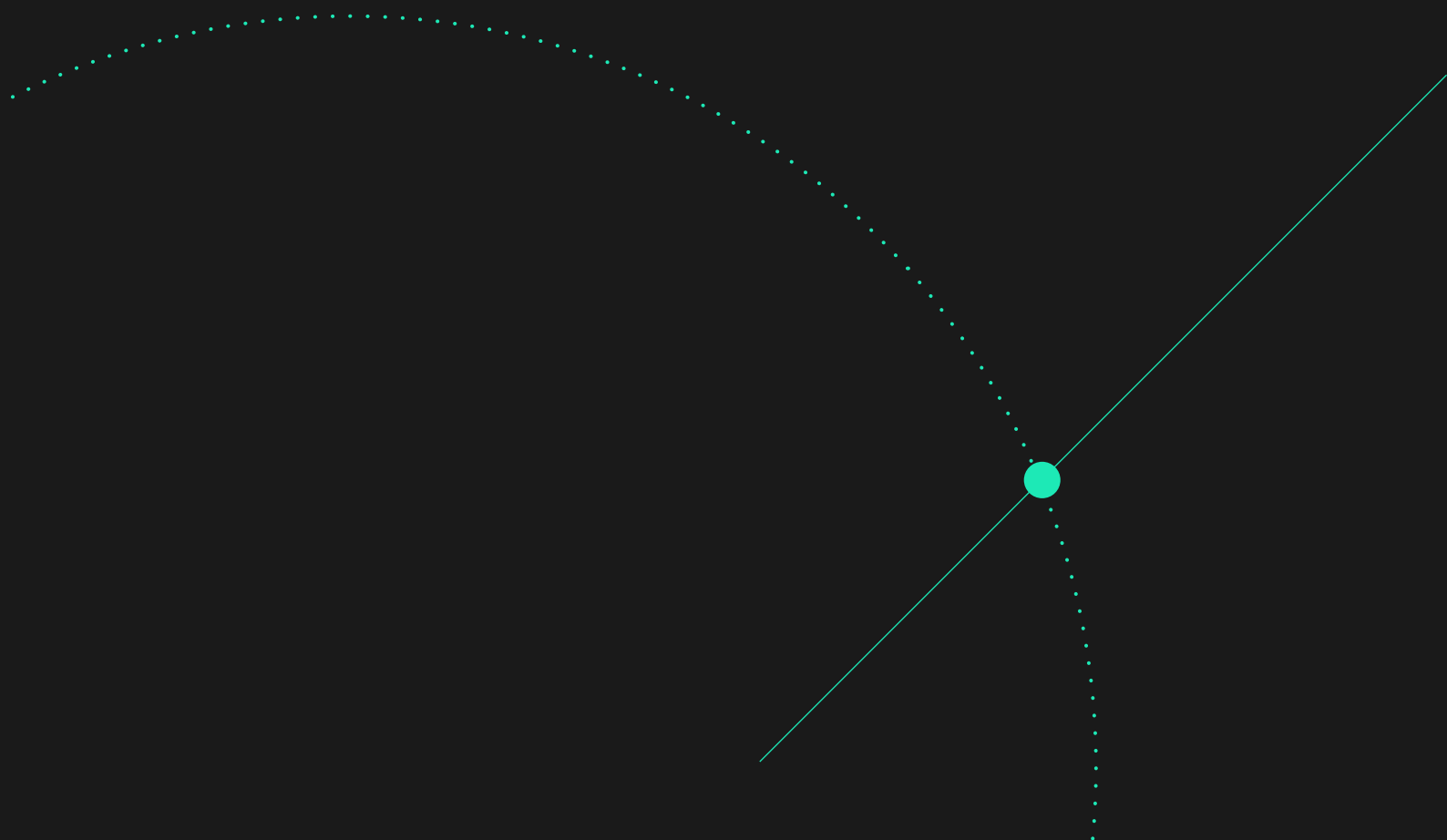
Mon marché est aux USA, je ne suis pas américain, donc je passerai la main à un CEO américain pour gérer."

*Stéphane Lavalée,
Co-founder et CEO
eCential Robotics*

Grâce aux recrutements qui se succèdent et à l'apport des compétences externes, certains fondateurs pourront passer le relais et se consacrer soit à de



L'essentiel.



Pour les start-ups.

Recommandation 1

Développer une culture internationale rapidement

Quel que soit le secteur d'activité, une start-up ayant des ambitions d'hypercroissance, doit très rapidement établir une culture d'entreprise internationale, permettant de se projeter directement dans une vision globale de son marché et de faciliter l'intégration de profils internationaux. L'état d'esprit des fondateurs, mais aussi des collaborateurs doit dépasser les frontières de la France dès la création de l'entreprise, afin d'être en mesure de capter toutes les opportunités possibles pour l'entreprise. De même, l'intégration de profils internationaux très tôt dans la croissance de l'entreprise lui permettra de préparer son extension internationale et d'orienter le *mindset* des équipes. Le prérequis principal pour l'internationalisation de la culture de la scale-up est l'utilisation généralisée de la langue anglaise. L'ensemble des scale-ups rencontrées sont en phase avec cette doctrine. "Pour une entreprise ayant une ambition internationale, il est nécessaire de passer à la langue anglaise même si les ¾ de l'équipe parlent en français. C'est essentiel pour que les personnes ne parlant pas français ne se sentent pas exclues en France ou à l'étranger" raconte Eric la Bonnardière - CEO d'Evaneos.

Plusieurs facteurs viennent encourager cette démarche, dans une logique de *scale* :

- Le marché des talents ne doit plus être pensé de manière nationale. La **guerre des talents** et la **généralisa-**

tion du travail en remote ont élargi le champ des possibles en matière de recrutement. Plus question de se limiter au territoire national lorsque les ambitions sont globales. "Depuis le Covid, les scale-ups françaises sont plus enclines à recruter des membres de leurs comités exécutifs sans prérequis de localisation de ceux-ci, généralement au niveau paneuropéen" raconte par exemple Anita Pouplard, Managing Partner chez Boyden

- Le recrutement de profils internationaux peut devenir un atout pour la future ouverture de marchés à l'international. Intégrer des profils internationaux rapidement dans les effectifs et les faire baigner dans la culture de l'entreprise permettra d'en faire des **ambassadeurs de la culture maison**, notamment dans l'hypothèse d'une relocalisation sur leurs marchés domestiques. Thibaud Hug de Larauze, co-fondateur et CEO de Back Market a exposé sa vision sur la place de la culture d'entreprise sur l'ouverture de nouveaux marchés : "Parce que la diffusion de la culture est quelque chose de fragile, nous étions une vingtaine au lancement des premiers marchés, nous avons recruté des country managers natifs, mais en les faisant venir à Paris. Ce n'est que 2 ans après que nous avons ouvert des bureaux sur place, pour scaler sur ces marchés."

- La mise en place d'une culture internationale permet aussi d'**accélérer l'accès aux nouveaux marchés** en ayant la capacité à intégrer plus facilement des profils non francophones, en facilitant leur *onboarding* et en leur mettant à disposition la palette d'outils, de pro-

cessus sales ou de marketing qui pourront être directement utilisables sur ces nouveaux marchés.

Enfin, pour les scale-ups du digital, ce sera le cœur même du business qui pourra être transposé directement sur ces nouveaux marchés, en l'adaptant aux besoins locaux.

Recommandation 2

Accepter les aléas et s'adapter rapidement

Beaucoup de start-ups répondent à l'appel du *test & learn* quand il s'agit de trouver leur *product market fit*. En effet, il est primordial pour une jeune entreprise de savoir pivoter de business model et de savoir abandonner rapidement des initiatives lorsqu'elles ne rencontrent pas le succès escompté.

Cette agilité doit aussi se retrouver dans le recrutement de talents, où il faut savoir se rendre compte rapidement de la capacité d'un profil à apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise. *"J'ai eu beaucoup de mal à trouver un bon directeur médical. Je ne recrute que des personnes qui ont des connaissances meilleures que les miennes et donc parfois sur des sujets que je ne maîtrise pas. Après un certain nombre d'échecs, nous avons enfin réussi à trouver la directrice médicale qui a réussi à monter l'équipe dont nous avons besoin"* constate André Choulika, cofondateur et CEO de Collectis. Les erreurs de recrutement sont légion et peuvent générer de réels handicaps quand elles ne sont pas détectées assez tôt et surtout sur des niveaux de postes élevés. Si plusieurs aspects et notamment la meilleure prise en compte des *soft skills* et l'adéquation avec les valeurs de l'entreprise permettent de moins se tromper lors du recrutement des *C-levels*, les erreurs sont tout de même difficilement évitables. **Plutôt que de souhaiter à tout prix trouver le profil parfait, il vaut parfois mieux recruter vite et bien, mais aussi savoir se séparer rapidement d'un profil qui n'entre pas, ou plus dans les valeurs ou objectifs de l'entreprise.**

Toutes les décisions doivent faire preuve d'autant d'agilité. Les opportu-

nités de développement doivent être saisies dès que possible, mais pour autant il faut aussi savoir remettre en question rapidement les opérations qui ne fonctionnent pas. Notamment, la conquête de nouveaux marchés doit se faire dans une **démarche d'adaptation aux spécificités locales et de complète remise en question de ce qui a fait le succès de la start-up sur un marché spécifique**. Nicolas Hernandez, fondateur et CEO de 360 Learning raconte l'adaptation de son produit mais surtout de sa stratégie marketing pour conquérir le marché américain : *"Pour conquérir le marché US, nous avons créé spécialement une équipe de product marketing capable de faire passer nos messages de la façon dont le public américain l'attend, et ce de manière totalement différente du public français"*.

Cette capacité à accepter les aléas revêt une importance très forte au moment de l'installation sur le marché américain. De nombreux interviewés confient avoir dû s'y prendre à de nombreuses reprises avant de trouver les profils pertinents, en sachant qu'elles devraient tout d'abord subir des échecs presque certains. En prenant en compte que le moindre recrutement a aussi un fort impact financier (250 000 \$ pour un profil sales aux États-Unis), c'est la gestion même de l'entreprise qui doit être adaptée pour se lancer dans ce type d'expansion sans mettre en risque le reste de l'organisation. Une expansion de ce type nécessite de budgéter des sommes, qui seront probablement perdues, de recruter et de se séparer de profils avant de trouver l'équipe qui permettra de réellement s'installer.

Recommandation 3

S'appuyer sur les réseaux dédiés aux entrepreneurs (pairs, clubs, coaching)

L'exercice du métier d'entrepreneur se fait souvent seul. **Pourtant il est primordial pour les fondateurs de savoir bien s'entourer dès leurs débuts.** La croissance rapide de l'entreprise conduit bien souvent à faire face à des

situations nouvelles ou ne faisant pas partie des domaines d'expertise des fondateurs. Au-delà du recrutement de personnes clefs sur les fonctions stratégiques de l'entreprise, **les fondateurs doivent pouvoir compter sur leurs pairs**, à différentes étapes de la croissance de leur entreprise, pour se confronter et pour obtenir des conseils. *"Je fais régulièrement appel à mon réseau pour avoir l'avis de spécialistes sur certaines problématiques que rencontre Ankorstore et associé avec le comité exécutif de l'entreprise et notre board, cela nous aide grandement à préparer le futur"* Nicolas d'Audiffret - co-fondateur d'Ankorstore

Sur les décisions stratégiques liées à la création de nouveaux marchés, par exemple, l'équipe de fondateurs doit être en mesure de maîtriser au maximum les singularités du marché avant d'y pénétrer, sous peine de commettre des erreurs évitables, et qui pourraient contraindre le bon développement de la croissance de l'entreprise. Nicolas Hernandez - co-fondateur et CEO de 360 Learning confie *"Au moment de notre départ aux États-Unis, nous avons eu un coaching de la part d'Impact USA et une sensibilisation de la part de notre board, ce qui nous a permis d'avoir 50 % du knowledge nécessaire à la préparation au marché américain, mais il nous manquait encore les 50 % que nous aurions pu trouver auprès de personnes ayant vécu l'expérience que nous allions nous-mêmes expérimenter"*.

Recommandation 4

Recruter meilleur que soi dès le début

Grâce à l'essor de l'écosystème start-up français, les entreprises sur le chemin du scale arrivent aujourd'hui à se financer mieux et plus tôt. **Ces atouts pour la croissance permettent désormais aux fondateurs de commencer à créer une équipe de *middle management* dès la réalisation de leur série A.** Cette étape est clairement un **point de bascule** pour les fondateurs qui doivent commencer à abandonner certains sujets opérationnels pour se

concentrer sur la vision et les relais de croissance de l'entreprise. Fabien Grenier, co-fondateur et CEO de Datadome confie : *“cette étape est cruciale et fragilisante car les fondateurs doivent laisser des sujets sur lesquels ils sont très compétents et qui ont permis à l'entreprise de connaître cette croissance jusqu'à maintenant, pour en embrasser d'autres parfois inconnus et sur lesquels ils seront rapidement attendus”*.

Une grande partie du succès de cette nouvelle étape va donc être déterminée par le recrutement des personnes qui vont prendre en charge les différents axes stratégiques de l'entreprise. Ces recrutements sont structurants et doivent avoir un effet d'accélérateur pour l'entreprise et permettre aux fondateurs de lâcher les sujets avec confiance. **L'objectif est finalement que les fondateurs s'entourent de personnes meilleures qu'elles à tous les postes de leur futur comité exécutif.**

Christophe Dargnières Chief People Officer de ManoMano explique la stratégie de constitution du comité exécutif de l'entreprise : *“Quand on est en hypercroissance, la seule manière pour les fondateurs de ne pas se perdre dans l'opérationnel est de s'entourer avec des profils qui leurs correspondent et qui sont en capacité de prendre en charge des pans entiers de l'activité”*.

Cette vision sur le recrutement des personnes clés pour l'entreprise doit aussi être pensée sur le long terme. **En période d'hyper croissance, il faut recruter en considérant les challenges futurs, plutôt que ceux auxquels l'entreprise est aujourd'hui confrontée.** Nicolas d'Audiffret, cofondateur d'Ankorstore confie avoir regretté certains recrutements faits de manière trop conservatrice : *“Nous avons parfois recruté des personnes qui étaient bien pour le moment où nous les avons recrutées, mais qui se sont retrouvées rapidement dépassées par la crois-*

sance de l'entreprise. On a pu recruter de manière trop conservatrice et c'est finalement notre erreur : c'est de recruter une personne qui pourra répondre aux besoins d'Ankorstore aujourd'hui alors qu'il vaut mieux recruter les personnes qui correspondront aux enjeux de l'entreprise pour dans une année ou deux”.

Le C-level doit pouvoir permettre à l'entreprise de passer des caps et de gérer des enjeux que l'entreprise ne connaît pas encore forcément. Surtout les équipes dirigeantes doivent permettre, par leur expérience de préparer l'avenir de l'entreprise et la faire passer aux prochaines étapes de son scale. Thibaud Hug de Larauze co-fondateur et CEO de Back Market explique : *“Il ne faut pas se limiter, le plus senior est le profil, le mieux ce sera, même s'ils sont deux ou trois paliers plus loin. Ils permettront de structurer les choses et vont faciliter grandement les choses sur le moyen et long terme”*.



Pour les scale-ups.

Recommandation 1

Montrer l'exemple pour développer la marque employeur

Le nombre de scale-ups françaises s'est largement agrandi ces dernières années. Parmi les 27 licornes que la France compte, certaines commencent à acquérir une réelle notoriété sur le territoire. **C'est cette notoriété qui permet aussi d'attirer les meilleurs talents à tous les niveaux de l'entreprise.** Elle doit donc être cultivée et extériorisée afin d'élargir encore le pool de talents souhaitant rejoindre l'entreprise.

"Il y a des efforts importants qui sont faits sur la marque employeur, mais aussi du point de vue corporate et auprès des clients où Manomano commence à être de plus en plus connu sur les différents marchés. Ce qui fait qu'aujourd'hui on arrive à attirer toujours plus de talents, la clé c'est de faire rayonner le plus possible l'aventure Manomano que ce soit l'aventure business et l'aventure humaine, et nous avons beaucoup de gens qui nous rejoignent pour ces deux aspects", nous confie Christophe Dargniès, Chief People Officer de ManoMano.

Dans une perspective globale, il reste aux scale-ups françaises des efforts à faire pour rayonner au niveau européen et international. Vincent Hugué, co-fondateur et CEO de Malt fait le constat suivant : *"Aujourd'hui, il y a un réel déficit d'image des techs européennes. À Munich, personne ne connaît les licornes françaises et à Paris personne ne connaît les licornes allemandes. Nous sommes coincés entre les géants américains et nos fleurons de la Tech. Il y a un réel besoin d'augmenter la visibilité de nos pépites en dehors de nos frontières".*

Enfin, les scale-ups françaises ont un rôle important à jouer pour l'écosystème en formant de nouvelles générations de profils clés pour les nouvelles start-ups ou en capacité de créer de nouvelles pépites capables de scaler grâce à leurs précédentes expériences. Au-delà du rôle de modèle, il y a un intérêt réputationnel fort pour les scale-ups essayant de nouveaux champions. Le fait d'être considéré par l'écosystème comme une "école de formation" est la preuve de la réussite du modèle et de la culture mise en avant par l'entreprise, qui permettra d'attirer encore plus les meilleurs profils du marché.

Recommandation 2

Remise en cause perpétuelle des fondateurs

"Du fait de l'hyper croissance de l'entreprise, je dois sans cesse me remettre en cause. Je suis beaucoup de séances de coaching en leadership, car c'est vers ce rôle que je dois me diriger toujours plus. Le CEO fait aussi partie des personnes qui peuvent ne pas suivre aussi vite que la croissance de l'entreprise" rappelle Antoine Hubert co-fondateur et CEO d'Ynsect. Effectivement, l'hypercroissance impose aux fondateurs de se réinventer sans cesse. De manière quasi-unanime, les interviewés ont rappelé **l'importance du coaching et de la discussion avec des pairs** dans l'exercice de la fonction de fondateur et dans l'évolution de son rôle.

Les fondateurs doivent aussi réinventer leur rôle au fur et à mesure du scale de leur entreprise, en prenant de la hauteur et du recul par rapport au quotidien de l'entreprise. Une fois les postes clés entre de bonnes mains,

un certain nombre de fondateurs modulent leur nombre de direct reports afin de se concentrer sur la vision et le leadership.

À un certain stade, le recrutement d'un COO peut apparaître comme étant la bonne solution pour dégager encore plus de temps aux fondateurs.

Enfin, se pose la question du retrait d'un ou des fondateurs. Diriger une start-up ou manager une entreprise avec 500 salariés ne nécessitent pas les mêmes compétences et sont des métiers très différents. Comme leurs équipes, les fondateurs doivent donc être en mesure de suivre la croissance de leur entreprise et être en capacité de répondre aux nouveaux enjeux induits par le passage de nouveaux stades. Dans certains secteurs et notamment dans les deeptechs, **il est assez commun que les fondateurs se placent en retrait** au moment de la commercialisation de leur produit, pour laisser la main à des profils ayant des expériences fortes sur ces domaines. Daniel Tassé, CEO de DBV Technologies explique : *"Le fondateur était un médecin académique génial, mais n'était pas DG d'entreprise, ce qui est un tout autre métier. À un certain stade, notre conseil d'administration a encouragé une passation vers un profil ayant déjà mis sur le marché des produits pharmaceutiques. Ce cas de figure est très commun en biotechs".*

Si de nombreuses études montrent que les entreprises dirigées par les fondateurs sont celles qui innent et croissent le plus, une remise en question doit quand même pouvoir s'opérer à différents stades de développement.

Recommandation 3

Assumer sa culture

La culture constitue le socle sur lequel chaque scale-up se repose pour établir sa stratégie d'attraction des talents. Une culture forte est un argument important pour la marque employeur des entreprises et doit être diffusée au mieux à l'ensemble des employés, où qu'ils se trouvent. Plusieurs entreprises ont partagé leurs efforts constants destinés à conserver une culture homogène à travers leurs différents bureaux, le risque étant la création de dissensions et de valeurs différentes dans l'entreprise si des cultures différentes s'établissaient à travers la société.

Chacun crée donc sa singularité autour de sa propre culture et de ses valeurs. Si toutes nos scale-ups ont pour point commun un ADN français, certaines le mettent plus en avant que d'autres. Alix de Sagazan, co-fondatrice et CEO de AB Tasty, explique avoir choisi de mettre en avant l'héritage français de sa société au centre de sa culture d'entreprise : *"Aux États-Unis, on attire des profils assez attirés par l'Europe et la France. Un grand nombre de nos employés internationaux sont très attirés par la culture française. Nous avons choisi de jouer sur cet aspect-là pour en faire un atout !"*.

Recommandation 4

Aller chercher les meilleurs profils là où ils sont

"Nous avons vu un vrai changement depuis le Covid, nous avons un sweet spot à Gironne, où les profils techs étaient très compétitifs par rapport au reste de l'Europe, des ressources très qualifiées avec les prix du marché espagnol. Mais tout cela a volé en éclat avec le Covid car ils se sont retrouvés chassés directement par les géants, ce qui a provoqué une explosion des salaires. On se retrouve avec un marché global et plus vraiment local" explique Arnaud ROY - CSO de Launchmetrics. **Ce changement**

de paradigme lié aux nouveaux modes de travail et à la crise sanitaire oblige les scale-ups à modifier leurs processus de recrutement et à composer avec des acteurs mondiaux sur des territoires qui n'étaient jusqu'alors pas attaqués.

Ces changements peuvent aussi être vus comme une opportunité puisque les entreprises ont désormais la capacité à aller chercher les meilleurs profils là où ils se trouvent. Thibaud Hug de Larauze co-fondateur et CEO de Back Market confie : *"Tous les C-le-*

vels que nous recrutons ne rêvent pas de venir vivre à Bordeaux ou à Paris, nous ne sommes pas présents qu'en France, ce qui nous permet d'accéder à un vivier plus large de talents et à ne pas les faire délocaliser. Même si nous avons tout de même besoin de créer de la proximité avec les équipes". C'est finalement le centre de gravité des décisions qui se distribue dans les entreprises. **Ce type de fonctionnement a vocation à s'accroître et pourrait devenir un moyen de pallier la pénurie de talents sur un territoire donné.**



Pour l'écosystème.

Recommandation 1

La France demain : une zone d'attraction de talents ?

Le constat d'un manque généralisé de talents ayant connu une expérience à des postes de responsabilité, dans des entreprises en croissance internationale est largement partagé dans l'écosystème français. Pour cause, si la France peut aujourd'hui se réjouir d'un écosystème de scale-ups se densifiant, aucune décacorne n'a pour l'instant vu le jour sur le territoire.

Si quelques géants ont pu se créer en Europe, la plupart sont issus aux États-Unis et ont créé des générations de cadres dirigeants ayant participé à la croissance de ces entreprises sur le marché américain.

Ces talents sont l'une des clefs qui permettront à l'écosystème français d'atteindre le stade suivant, il s'agit donc de les attirer dans les équipes

des scale-ups françaises. Plusieurs initiatives, notamment la mise en place du French Tech Visa jouent un rôle fort dans l'attrait de ces talents. Mais ce phénomène est aujourd'hui encore balbutiant, et les personnes acceptant de venir s'installer en France le font généralement pour des raisons extra-professionnelles (notamment des français ayant fait une partie de leur carrière aux États-Unis et souhaitant se rapatrier avec leur famille en France).

Pour réussir à attirer un plus grand nombre de ces talents, **la France doit pouvoir tirer profit de ses atouts et de son image, mais aussi mettre en place l'accompagnement qui facilitera l'installation de ces talents.** Il paraît compliqué d'atteindre les niveaux de salaires qu'ils peuvent connaître en Californie mais il est possible de les attirer sur d'autres aspects : La perspective d'une installation en France quelques années pour une expérience de vie différente, l'accompagnement administratif pour une installation facilitée au-delà du

Visa, un accès aux écoles américaines pour faciliter l'intégration des familles, mais aussi la capacité à proposer des emplois aux conjoints et l'entretien de réseaux locaux spécifiques.

Enfin, il y a un rôle à jouer sur l'accompagnement de ces talents dans la mise en relation avec les scale-ups françaises. Qu'ils soient français avec une belle expérience aux États-Unis ou d'autres nationalités, ces profils doivent être orientés vers les entreprises où ils pourraient apporter le plus de valeur. Sur cet aspect, **les fonds de venture capital ont notamment un rôle important à jouer.** Leur place dans l'écosystème français de la tech leur permet d'avoir une vue transversale sur les besoins en recrutement des entreprises de leurs portefeuilles, tout en ayant souvent accès au marché du travail dans d'autres pays, de par leurs différentes implantations.

Mise à jour suite aux annonces de la Présidence française du conseil de l'Union Européenne :

Afin d'optimiser l'attraction et la rétention des talents internationaux en Europe, les agences de gestion de l'attractivité des talents de 16 pays membres (dont la France) ont décidé de s'associer pour créer un guichet unique d'accès aux talents appelé « European Tech Talents ». En collaboration avec l'ESNA (European Start-Up Nations Alliance), ce nouveau guichet permettra une meilleure coordination des initiatives locales et d'accroître la visibilité de l'ensemble des écosystèmes nationaux. Ce guichet facilitera grandement les démarches administratives et l'arrivée des talents tech internationaux sur le territoire européen.



Recommandation 2

Un dispositif européen d'accès au capital

La réussite de l'expansion des scale-ups, en Europe et au-delà est grandement liée au recrutement de profils natifs, plus à même de comprendre la culture *business* de chaque pays, que ce soit en France ou dans les pays visés, parce que le pool de talents natifs de ces nouveaux marchés est naturellement limité en France.

Certaines de ces start-ups et scale-ups en viennent à recruter des fonctions *C-levels* en *remote*, de manière à bénéficier des meilleures compétences sans limite. Ces recrutements qu'ils soient de haut niveau, ou du fait de la politique d'entreprise, peuvent nécessiter d'associer à une rémunération attractive, un intéressement au capital, sans distinction de localisation géographique.

En France, les BSPCE sont particulièrement attractifs du fait de leur flexibilité, mais aussi de leurs avantages fiscaux. Ils permettent d'intéresser toute ou partie des équipes au capital, à moindre frais. Et à date, il n'existe aucun dispositif homogénéisé (à minima européen) permettant d'unifier les règles de fiscalité sur ces modalités d'intéressement.

Un dispositif fiscal européen d'accès au capital des employés de jeunes entreprises innovantes pourrait permettre aux start-ups et scale-ups de se développer plus rapidement à travers l'Europe et de se sourcer en talent sans frontières. Vincent Huguet cofondateur et CEO de Malt : *"Il y a vraiment un sujet sur les stock-options en Europe. Le BSPCE est un dispositif qui fonctionne très bien, mais pas en dehors de France donc nos collaborateurs en Allemagne ou en Espagne ne peuvent pas en bénéficier. Il faudrait un système supranational sur les stock-options"*.



Recommandation 3

Plus d'accompagnement administratif et méthodologique sur les phases d'internationalisation

Une des principales difficultés qui se présente au moment d'ouvrir un nouveau pays est la forte charge administrative à laquelle la structure doit faire face, du fait de disparités juridiques, réglementaires ou administratives. Si l'harmonisation au niveau européen, notamment, est fortement souhaitée par les entrepreneurs, elle est aussi peu probable à moyen terme. Toutefois, il est possible de mieux aider les fondateurs à faire face à ces disparités, par **la structuration d'un accompagnement en France et en Europe, via un effort volontariste des autorités publiques et de l'écosystème privé pouvant aider à l'installation des scale-ups françaises en Europe et dans d'autres pays. La création par exemple d'un bureau de référence unique devenant le point d'entrée des start-ups européennes souhaitant être accompagnées sur de nouvelles géographies de l'UE.**

En amont de l'ouverture d'un nouveau pays, les fondateurs ont besoin d'un appui pour la prise de décision stratégique. Arnaud Roy, *Chief Strategy Officer* de Lauchmetrics explique : *"on a manqué de market data, on a eu la chance d'avoir des équipes qui connaissaient très bien les marchés locaux, ce qui nous a aidé. Pour pouvoir évaluer une opportunité de marché et nous permettre de déterminer notre niveau d'investissement, l'accès à la donnée de marché, sur les niches sur lesquelles nous opérons, est compliquée à obtenir et c'est de l'information que nous devons aller chercher par nous-mêmes, sans avoir forcément le temps et les ressources nécessaires"*. **Le bureau de référence en collaboration avec les structures étrangères permettrait aux scale-ups, de rencontrer des collaborateurs sur place et de commencer à tester le marché avant leur lancement effectif.**



Au-delà des démarches administratives liées à la création de filiales dans des pays tiers, des enjeux forts sont liés au recrutement de profils locaux, indispensables pour *scaler* une fois sur place. **Un accompagnement pour identifier les pools de talents locaux, pour faire connaître l'entreprise sur le marché du travail et pour s'entourer des meilleurs spécialistes locaux en recrutement** permettraient aux scale-ups d'accélérer leur démarrage local.

Un accompagnement sur les autres aspects RH et juridiques comme la compréhension des codes du travail locaux et l'adaptation de la politique salariale, permettrait de faire face à la charge administrative importante qui pèse sur les équipes. Arnaud Roy ajoute à ce sujet : *"côté talents, au niveau du droit du travail, on a des marchés plus attractifs que d'autres du fait des lois en vigueur, cela crée des opportunités et des contraintes mais il faut bien connaître et s'adapter aux contraintes RH locales"*. À chaque pays, sa propre fiche de paie avec des règles et des charges applicables au seul territoire, **un accompagnement sur les premières étapes de l'installation par un conseil spécialisé faciliterait les démarches administratives**. Certains fondateurs vont même un peu plus loin dans leur réflexion et imaginent **des statuts d'entreprises paneuropéens qui permettraient d'unifier les règles du travail**. Vincent Hugué, cofondateur de Malt, dit notamment : *"S'il y avait un système supranational avec un seul système de fiche de paie et un seul système de stock option, cela permettrait de faire émerger une sorte de Start-up act. Pourquoi ne pas faire un JEl européen ?"*.

Recommandation 4

Faciliter les échanges peer to peer

La force d'un écosystème est la puissance de son réseau. Les fondateurs, investisseurs, et autres acteurs ou experts du secteur doivent pouvoir se rencontrer et échanger pour témoigner des difficultés rencontrées, et des expériences tirées, répondre à leurs interrogations et trouver des

solutions. C'est aussi à l'écosystème de mettre en place les événements et créer les temps forts qui permettront l'échange. Bpifrance, notamment avec son événement annuel Big, permet de donner la parole aux fondateurs et experts de plusieurs domaines et de mettre en lumière les succès. À l'échelle de la France, la French Tech facilite aussi les rencontres et la création de cercles d'influence. Si de nombreuses initiatives on déjà vu le jour au niveau national et local, elles doivent se perpétuer et se renforcer, et notamment en régions où de plus en plus de jeunes entreprises innovantes voient le jour.

Quid de l'Europe ? Ces initiatives plébiscitées en France existent peut-être aussi dans d'autres pays européens mais sont à ce jour méconnues et en manque de médiatisation dans l'hexagone. Une alliance des labels existants dans chacune des grandes villes européennes serait un premier pas pour faire émerger un véritable réseau à l'échelle de l'Europe. Des événements de rencontre et de partage permettraient d'élargir le champ des possibles en termes de médiatisation, de reconnaissance des entreprises (brand image) et de recrutement des talents. *Scale cities* est une des initiatives dans ce sens. Cette alliance collaborative de grandes villes européennes qui accueillent en leurs seins de grands noms de la tech souhaite encourager l'entraide européenne afin de renforcer les écosystèmes locaux et globaux, en commençant par la création d'une plateforme globale de data (informations de marchés, benchmarks, algorithmes, données financières et publications universitaires...)

Recommandation 5

Faire émerger des consolidateurs français

Atteindre le statut de licorne n'est pas une finalité. Le prochain palier de la décacorne et de géant international se dessine pour les grands noms de la tech et est grandement attendu par les autres scale-ups qui cherchent à comprendre la voie à emprunter. Chris-

tophe Dagnies, *Chief People Officer* de ManoMano dit à ce sujet : *"Quand je pense à la suite pour ManoMano, je me dis que les benchmarks et les acteurs auxquels on peut s'identifier ne sont malheureusement pas en France. Je pense à Spotify, à Zalando qui sont des acteurs établis mondialement avec plusieurs dizaines de milliards de business valuation et qui ont une taille critique même aux États-Unis. Donc aujourd'hui, il nous manque un ou deux acteurs qui ouvriront la brèche pour montrer l'exemple aux autres"*.

Accéder au rang de géant, c'est aussi adopter les mécanismes des grandes entreprises. Une introduction en bourse ou des mouvements de concentration sont souvent la voie pour y aboutir. Sauf que dans le jeu de la concentration, le risque, du point de vue de l'écosystème français, est d'être arbitré par un GAFAM ou un autre grand nom de la tech américaine, qui sont tous très actifs sur l'acquisition d'acteurs innovants à travers le monde. Aujourd'hui se faire racheter par l'un de ces acteurs, est un exit souhaité par nombre de fondateurs, mais à l'échelle de l'écosystème français, c'est perdre l'opportunité de peser réellement dans l'économie de demain.



L'attrait pour les start-ups et scale-ups françaises pour les États-Unis d'un point de vue *business* est naturel et souhaitable, mais souhaite-t-on réellement que les équipes produits et marketing de toutes nos pépites se délocalisent sur le continent américain, au risque de ne jamais créer un écosystème de talents digne de ce nom en Europe ? souhaite-t-on que nos pépites privilégient une introduction en bourse aux États-Unis ? Pourtant, la France constitue déjà aujourd'hui les coulisses de certaines scale-ups qui choisissent de repositionner aux États-Unis leurs équipes et leur produit et de ne garder en France que les compétences tech très compétentes et meilleur marché. Nick Hernandez, fondateur et CEO de 360L explique à ce sujet : "Le ratio en nombre de start-ups entre les États-Unis et la France, est plus important qu'entre la France et la Roumanie par exemple, le gap est plus grand. En ayant conscience de cela, un dirigeant peut continuer à produire de bons produits en France et être dirigé par des américains. Mais comment renverser cette tendance ? Pour le marché de la tech, qui est à 80 % sur du SaaS, il n'y a pas de consolidateurs français. Les consolidateurs américains comme Microsoft ou Oracle, n'hésiteront pas à racheter des scale-ups françaises arrivant à une masse critique entre 1 Md\$ et 10 Mds\$, un prix abordable pour eux, puis vendront les produits ou services à leur large base de clients".

Pour faire émerger un consolidateur français, qui permettrait de renverser cette tendance, des initiatives volontaristes peuvent être mises en œuvre. Une stratégie d'accompagnement par l'écosystème pour inciter dans un premier temps, les entreprises à maintenir leurs centres d'intérêts stratégiques en France et à continuer à croître, et dans un second temps, si elles souhaitent s'introduire en bourse, choisir la cotation Euronext qui a l'avantage d'avoir un coût deux fois moins élevé qu'une cotation au Nasdaq. Des partenariats ont par ailleurs déjà été mis en place entre Euronext et la French Tech pour ac-

compagner les entreprises du Next 40 et du FT 120 sur une série d'actions : échanges, formations, préparations, mise à disposition d'un réseau d'experts financiers, rencontres avec investisseurs et analystes boursiers. Stéphane Boujnah, Directeur Général et Président du Directoire d'Euronext, dit d'ailleurs "La cotation en bourse est un formidable accélérateur de croissance et nous devons l'encourager pour faire émerger en Europe davantage de champions mondiaux de la tech. Ce partenariat entre Euronext et la Mission French Tech témoigne de notre engagement auprès des entreprises innovantes, avec pour clé de voûte le partage d'expériences avec des dirigeants de sociétés cotées et des experts des marchés financiers".⁵

Recommandation 6

Créer un cercle vertueux du financement pour les Deeptechs

Les deeptech se distinguent du reste de l'écosystème tech français par le fait qu'elles demandent généralement des compétences techniques, industrielles et scientifiques bien précises. Souvent les autorisations de mise sur le marché jouent le rôle d'arbitre sur la capacité à croître pour ces entreprises.

Elles ont aussi pour particularité de nécessiter des années de R&D avant de pouvoir exploiter commercialement leurs produits, tout en brûlant des quantités importantes de *cash* pour y parvenir, sans garantie de réussite.

Le financement de ces start-ups est clé dans leur capacité à conserver en France les moyens de leurs ambitions. Les initiatives actuelles (et notamment le plan France 2030) destinées à financer les capacités des entreprises de la deeptech vont tout à fait dans le bon sens et devraient aider à la construction d'un écosystème fort sur notre territoire.

Cependant, il manque encore aujourd'hui un niveau de connaissance fin sur les domaines scientifiques de pointe de la part des analystes financiers et des investisseurs institutionnels français et privés, pour permettre un

financement accru de ces entreprises. **Augmenter ce niveau de compétence technique chez les investisseurs, permettrait une meilleure compréhension des problématiques de ces secteurs et démystifierait les risques qui y sont associés. Cela conduirait vraisemblablement à moins de frilosité dans les financements des start-ups et scale-ups deeptech.**

Accroître la capacité de financement français des entreprises deeptech permettrait de ne pas les forcer à se tourner vers les États-Unis et le NASDAQ pour financer leurs derniers tours de table.

C'est notamment le cas pour le secteur de la biotech qui peine à établir un écosystème mature en France, notamment du fait que peu d'entreprises (et donc de talents) du secteur y sont implantées de façon durable, faute d'y trouver les financements.

Ce manque entraîne aussi le départ de nombreux scientifiques et spécialistes vers le marché américain où ils peuvent se projeter dans des biotechs tout en ayant la capacité à pouvoir se retourner en cas d'échec de mise sur le marché du produit qu'ils conçoivent (l'échec de l'autorisation de mise sur le marché d'un médicament entraîne généralement la faillite de la biotech en question).

L'enjeu est de retourner le cercle vicieux qui fait que les talents partent à l'étranger pour rejoindre des écosystèmes deeptech plus actifs, que les deeptechs françaises sont ensuite encouragées à aller recruter dans ces zones d'attractivité voir d'y installer leur centre de R&D, puis, naturellement de s'y financer...

(5) Communiqué de presse Euronext, "Euronext et la mission French Tech annoncent un partenariat dédié aux entreprises la French Tech Next40 et French Tech 120", Paris, 04/11/2020

Vos contacts.



Jonathan Lascar

Directeur Bpifrance Le Hub
jonathan.lascar@bpifrance.fr



Elsa Martineau

Partner, Global Head of Studio & Alliances
Studio @Sia Partners
elsa.martineau@sia-partners.com

Charles Lonjaret

Start-up accelerator manager
Studio @Sia Partners
charles.lonjaret@sia-partners.com

- Abou Dabi
- Allemagne
- Arabie Saoudite
- Belgique
- Canada
- Émirats Arabes Unis
- États-Unis
- France
- Hong Kong RAS
- Italie
- Irlande
- Japon
- Luxembourg
- Maroc
- Panama*
- Pays-Bas
- Qatar
- Royaume-Uni
- Singapour

*Sia Partners Panama, membre du réseau Sia Partners

À propos de Sia Partners.

Pionnier du Consulting 4.0, Sia Partners réinvente le métier du conseil et apporte un regard innovant et des résultats concrets à ses clients. Nous avons développé des solutions basées sur l'Intelligence Artificielle et le design pour augmenter l'impact de nos missions de conseil. Notre présence globale et notre expertise dans plus de 30 secteurs et services nous permettent d'accompagner nos clients dans le monde entier. A travers notre démarche «Consulting for Good», nous mettons notre expertise au service des objectifs RSE de nos clients et faisons du développement durable un levier de performance pour nos clients.

www.sia-partners.com

À propos de Bpifrance.

Bpifrance finance les entreprises – à chaque étape de leur développement – en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance les accompagne dans leurs projets d'innovation et à l'international. Bpifrance assure aussi leur activité export à travers une large gamme de produits. Conseil, université, mise en réseau et programme d'accélération à destination des startups, des PME et des ETI font également partie de l'offre proposée aux entrepreneurs. Grâce à Bpifrance et ses 50 implantations régionales, les entrepreneurs bénéficient d'un interlocuteur proche, unique et efficace pour les accompagner à faire face à leurs défis.

www.Bpifrance.fr - <https://presse.bpifrance.fr/>
Suivez-nous sur Twitter : @Bpifrance - @BpifrancePresse

À propos de Bpifrance Le Hub.

Bpifrance Le Hub accélère les startups investies par les fonds en Innovation de Bpifrance. Fort d'une équipe de près de 15 professionnels, Bpifrance Le Hub est dédié au soutien opérationnel des participations de Bpifrance et leur dispense un accompagnement sur-mesure et rythmé par des rendez-vous aux formats variés : conférences, ateliers, mises en relation, sessions de conseil individuelles, mentoring, etc. Partenaire de la croissance des startups, Bpifrance Le Hub met à disposition des ressources sur la plupart des métiers clés : la chasse de talents, le business development, le produit, la communication etc.

<https://lehub.bpifrance.fr>
Suivez-nous sur Twitter - LinkedIn