

# Qu'est-ce qu'une startup à succès ?

La réussite des startups,  
au-delà de la valorisation financière

MAI 2021

la boussole

**BCG** BOSTON  
CONSULTING  
GROUP



## Avant-propos

Et si l'on arrêta de ne mesurer la réussite d'une start-up qu'en fonction de sa valorisation ou du montant de sa dernière levée de fonds? Alors que la crise sanitaire a testé la résilience des startups, le BCG et la Boussole ont voulu, au travers d'une étude approfondie, redéfinir les critères de succès d'une startup.

Levée de fonds et valorisation sont certes des critères qui illustrent la confiance des investisseurs, mais ils ne peuvent être suffisants pour témoigner du succès durable d'une jeune pousse.

C'est toute l'ambition de cette nouvelle étude, conduite par le BCG et La Boussole, qui propose également des bonnes pratiques pour contribuer au succès.

Ce rapport s'adresse à l'ensemble de l'écosystème entrepreneurial :

- Les entrepreneurs bien sûr, pour les aider à comprendre l'ensemble des dimensions du succès d'une startup.
- Les accompagnateurs, pour leur donner les clés pour maximiser leur impact auprès des startups accompagnées.
- Les investisseurs, pour les aider à mesurer le succès d'une startup de façon équilibrée.
- Enfin l'ensemble de l'écosystème, pouvoirs publics, médias, etc. afin qu'ils élargissent le prisme de ce qu'est une startup à succès.

Dans cette étude, le terme « startup » inclut toute entreprise jeune, en forte croissance, ayant vocation à atteindre une taille critique, indépendamment de son secteur d'activité.

---

## À propos de la Boussole

La Boussole est la plus grande communauté d'accompagnateurs de startups et de jeunes entreprises (incubateurs, accélérateurs, ...).

Un cadre privilégié pour échanger, collaborer et partager leur savoir-faire afin d'augmenter leur impact dans la réussite des projets accompagnés.

Le mouvement représente aujourd'hui près de 80 membres répartis dans toute la France (liste de nos membres sur [laboussole.io](http://laboussole.io)) et porte deux missions complémentaires :

- Donner aux accompagnateurs les outils pour améliorer leur efficacité, la transparence de leur offre et maximiser leur valeur ajoutée vis à vis des entrepreneurs.
- Donner aux entrepreneurs la grille de lecture vers des programmes d'accompagnement de qualité adaptés à leurs besoins.

## À propos du BCG

BCG accompagne les dirigeants du monde entier (entreprises, États, ONG etc.). Nous sommes à leurs côtés pour les aider à relever leurs plus grands défis. Créé en 1963, BCG a été le pionnier du conseil en stratégie. Aujourd'hui, nous aidons nos clients dans toutes leurs transformations afin d'accélérer leur croissance, renforcer leur avantage concurrentiel et générer un réel impact.

La réussite des organisations passe aujourd'hui par leur capacité à associer les meilleures ressources humaines et digitales. Nos équipes apportent une expertise industrielle et fonctionnelle approfondie à nos clients. BCG propose des solutions qui s'appuient sur du conseil de très haut niveau, du design, le déploiement de nouvelles technologies ou encore la création d'entreprises digitales - en respectant toujours la raison d'être des entreprises. Nous travaillons avec nos clients selon un modèle collaboratif unique, à tous les niveaux de l'organisation. Plus d'informations sur <http://www.bcg.fr/>.

## Méthodologie

Pour mener cette étude, nous avons réalisé 53 entretiens avec des structures d'accompagnements, des entrepreneurs et des investisseurs.

Pour compléter les entretiens qualitatifs, nous avons réalisé une enquête auprès de 106 startups françaises à différents stades de développement (panel détaillé en annexe).

## Remerciements

Nous souhaitons remercier l'ensemble des entrepreneurs, accompagnateurs, investisseurs et institutionnels qui ont accepté de nous partager leurs retours d'expérience et leurs pistes de réflexion :

Alenvi, Aqemia, Back Market, Better World, Careed, Fleurs d'ici, JIB home, Kultures, La Devanture, Luko, Mamakya, moka.care, Montagne en scène, Net Zero, Pretto, Simplon, Smoon, Unbottled, Vestiaire Collective, Walter Learning, Woodistrib.

ALIAD (Air Liquide), Antoine Le Conte (Cheerz), BPI France, Breega Capital, Clément Buyse (PeopleDoc), Danone Manifesto Ventures, Daphni, ESCP Business

School - Club des business angels, Eutopia, Founders Future, France Digitale, Guillaume Lestrade (Meero), Mandiventures, ParTech, Serena.

50Partners, Cdiscount, Dauphine, Incubateur HEC, Kedge BS, Le Village by CA, Réseau Entreprendre Atlantique, Willa, et plus largement l'ensemble des membres de La Boussole : (logos ci-dessous)

Enfin, nous tenons également à remercier Jean-Rémi Gratadour (HEC Paris) et Michael Dandrieux (Docteur en sociologie, co-fondateur de Eranos et enseignant à Sciences Po Paris).



## Les auteurs

### LA BOUSSOLE

Klara PEYRE (La Boussole),  
Maëva TORDO (ESCP Blue Factory),  
François BRACQ et Cyrille SAINT OLIVE (Google),  
Paul JEANNEST (RaiseLab),  
Noé GERSANOIS (Raise Sherpas),  
Maxime DE COUÉSSIN (Réseau Entreprendre Paris),  
Arnaud CHAIGNEAU (The Schoollab)  
Léo Le Naour (Inco)

### BCG

Lionel ARÉ, directeur associé senior,  
Alexandre ARACTINGI, directeur associé,  
Yacine STOUKY et Julie KHAITRINE, chefs de projet,  
Victor ARMINJON, consultant

## Sommaire

---

03	<b>AVANT-PROPOS</b>
04	<b>MÉTHODOLOGIE</b>
06	<b>RÉSUMÉ</b>
08	<b>1. LA FRANCE, UNE STARTUP NATION ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un écosystème en croissance exponentielle</li><li>- Un écosystème bénéfique pour les startups</li></ul>
12	<b>2. QU'EST-CE QU'UNE STARTUP À SUCCÈS ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le constat : une prépondérance des critères financiers</li><li>- Notre proposition : quatre dimensions pour juger du succès d'une startup</li><li>- Douze critères pour mesurer le succès de sa startup</li></ul>
25	<b>3. QUELLES BONNES PRATIQUES CONTRIBUENT AU SUCCÈS ?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cinq bonnes pratiques contribuant au succès d'une startup</li><li>- Le cas particulier de la levée de fonds : opportunité d'accélération et risques à anticiper</li></ul>
29	<b>4. PISTES DE RÉFLEXION POUR AIDER UNE STARTUP À ATTEINDRE LE SUCCÈS</b>
34	<b>CONCLUSION</b>

## Résumé

1. Source :  
La French Tech  
(<https://ecosystem.lafrenchtech.com/dashboard>,  
avril 2021)

2. Source :  
sondage réalisé  
dans le cadre de  
cette étude auprès  
de 106 startup  
françaises (mars  
2021), détail du  
panel en annexe

L'écosystème entrepreneurial français a connu un fort développement ces dernières années, soutenu par une volonté politique de faire de la France une « startup nation ».

Cela s'illustre notamment par une forte croissance du nombre de startups françaises (près de 20 000<sup>1</sup> en 2021, soit deux fois plus qu'en 2017), par une augmentation des capitaux investis (7,7 Mds€ investis<sup>1</sup> en 2020, en croissance de ~30 % par an de 2015 à 2020), mais aussi par un développement des structures d'accompagnement, avec selon les études, entre 100 et 300 incubateurs et accélérateurs (hors pépinières d'entreprises) recensés à ce jour. Cette stratégie a porté ses fruits : 90 % des startups interrogées<sup>2</sup> considèrent l'évolution de l'écosystème bénéfique, avec un accès à de meilleures offres d'accompagnement et à plus de financements.

### Mais qu'est-ce que le « succès » pour une startup ? Quels critères objectifs peuvent être considérés pour qualifier de « réussite » une jeune pousse ?

Aujourd'hui, en l'absence d'autres informations et d'indicateurs plus larges, les critères d'évaluation du succès et de la réussite d'une startup se concentrent quasi exclusivement sur le montant des levées de fonds et la valorisation de l'entreprise qui en découle. En témoignent, les critères utilisés par le Next40 / FT120 qui sélectionne les startups les plus prometteuses, ou encore la mise en avant de startups dans les médias qui fait souvent suite à des levées de fonds.

Or, si levée de fonds et valorisation sont des marques de confiance des investisseurs, ils ne suffisent pas à témoigner du succès des jeunes pousses et masquent une partie de la réalité :

- La pérennité des modèles économiques, ou encore les critères non financiers tels que l'impact social ou environnemental sont difficiles à appréhender. Les entrepreneurs sont d'ailleurs les premiers à le déplorer : 80 % d'entre eux considèrent la responsabilité sociétale des entreprises comme un élément cœur de leur succès<sup>2</sup>.

- La valorisation d'une startup non cotée ne peut par ailleurs pas être représentative à elle seule du succès de cette jeune entreprise. Elle reste en effet avant tout le résultat d'un accord entre entrepreneur et investisseur, qui fait suite à une analyse réalisée par un nombre d'acteurs réduit comparé à une valorisation de marché.
- Cette importance donnée à la valorisation financière, calculée à l'occasion des levées de fonds, a pour conséquence une vision déformée de l'ensemble de l'écosystème. En particulier, elle passe souvent sous silence des startups qui réussissent sans avoir besoin de recourir à des investisseurs externes. Ainsi des entreprises comme Lemlist, Selectra, Germinal, Superprof, Staycation ou encore Partoo, avec leur business model autofinancé, ne peuvent pas apparaître dans le radar du Next40.
- Enfin, la levée de fonds est un outil à double tranchant et ne peut être considérée comme un objectif à part entière. Si elle est un moyen pour accélérer son développement, elle peut aussi être inadaptée aux besoins de la startup (faible maturité de l'entreprise, capacité à se financer différemment) et nécessite d'être bien préparée.

**Face à ces constats, quelles sont les principales dimensions à considérer pour mesurer le succès d'une startup ?** Comment faire évoluer les classements, comme par exemple le Next40 / FT120 pour que l'impact environnemental, l'impact social ou encore la capacité d'innovation des entreprises de la French Tech soient mieux pris en compte par l'ensemble des acteurs (entrepreneurs, investisseurs, accompagnateurs) ? Enfin, comment évaluer le succès d'une startup pour mieux répondre à ses besoins ?

C'est pour répondre à ces enjeux que La Boussole et le BCG ont réalisé cette étude afin de mieux définir le succès de ces jeunes pousses. **À partir des retours d'expériences de 53 entrepreneurs, investisseurs et accompagnateurs et sur la base d'une étude auprès de plus de 100 startups, le BCG a recensé douze critères principaux pouvant mieux définir le succès global d'une startup. Ces douze critères sont rassemblés en quatre points cardinaux.**

## QU'EST-CE QU'UNE START-UP À SUCCÈS ?

**1. L'impact économique** repose à la fois sur la croissance de la startup (chiffre d'affaires, nombre d'emplois créés...), sur son financement (levées de fonds, prêts bancaires, capacité d'autofinancement...) et sur sa rentabilité (perspectives ou niveau de rentabilité).

**2. L'impact sociétal** rassemble l'impact positif sur l'environnement de ses produits ou services, leur impact social (entreprise à mission, entreprise sociale et solidaire...) ou encore la redistribution équitable de la valeur avec ses partenaires.

**3. L'innovation** concerne les produits ou les services offerts par la startup, mais aussi, dans certains cas, son modèle économique ou son mode d'accès au marché (modèle de distribution par exemple).

**4. La gouvernance responsable** constitue le dernier point cardinal. Celui-ci rassemble les actions de la startup en termes d'emploi et d'expérience collaborateur, de gouvernance et de modes de management ou encore de maîtrise de l'empreinte environnementale et sociale liée à ses activités et processus internes.

Ces quatre points cardinaux sont un point d'entrée pour construire une grille d'évaluation complète du succès d'une startup, outil clé pour les entrepreneurs et les structures d'accompagnement. Alors que 80 % des startups interrogées estiment avoir besoin d'une

aide extérieure<sup>3</sup>, l'adoption de critères de réussite non financiers doit permettre aux structures d'accompagnement de maximiser leur impact.

Les quatre points cardinaux détaillés dans ce rapport permettent un accompagnement sur mesure et pertinent, et prenant en compte tous les domaines de performance, à tous les stades de développement d'une startup.

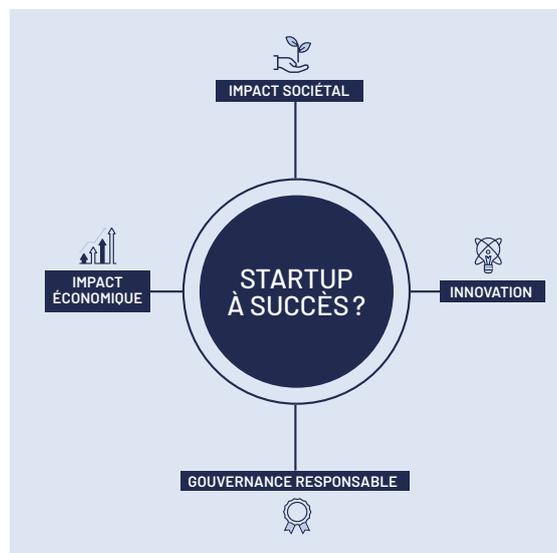
Notre étude propose enfin de dresser la liste des bonnes pratiques qui contribuent au succès d'une startup.

- Pour perdurer, une startup doit bien entendu disposer des moyens pour payer ses fournisseurs, financer ses projets et ambitions, que ce soit par des levées de fonds, des prêts ou de l'autofinancement.
- Le projet de la startup doit également être porté par une vision d'entrepreneur, et aligné avec ses aspirations, convictions et valeurs.
- Une startup doit être capable de confronter rapidement son projet au «monde réel», et rester ensuite à l'écoute de son écosystème.
- Une startup repose sur une équipe soudée, avec des profils complémentaires, ouverte aux talents pouvant lui apporter, par exemple, une crédibilité scientifique ou l'accès à un marché.
- Enfin, une startup doit savoir s'entourer d'un réseau d'experts, de mentors et de coaches, adapté à ses besoins et son stade de développement.

Les points cardinaux et critères décrits dans ce rapport peuvent ainsi être vus comme des repères sur le chemin d'une vision équilibrée du succès d'une startup.

La prise de conscience de la diversité des dimensions du succès atteignable pour une jeune entreprise est déjà un premier jalon sur ce chemin. Mais pour des startups plus avancées, ces réflexions peuvent également servir de base pour s'évaluer de manière objective vis-à-vis de chacun des points cardinaux.

**3. Source :** sondage réalisé dans le cadre de cette étude auprès de 106 startup françaises (mars 2021), détail du panel en annexe



CHAPITRE

# 01

---

**La France,  
une startup  
nation ?**

# 1. Un écosystème en croissance exponentielle

L'écosystème français des startups connaît actuellement une croissance exponentielle. Le nombre de startups a doublé en moins de cinq ans : on en dénombre environ 20 000 aujourd'hui, moins de 10 000 en 2016. Et si l'on s'en tient au seul critère de la valorisation, on a vu au cours de la même période le nombre de « licornes » françaises, ces jeunes entreprises valorisées plus de 1 milliard de dollars et non cotées, passer de seulement 2 à 12<sup>4</sup>, et le gouvernement ambitionne de porter ce chiffre à 25 à l'horizon 2025<sup>5</sup>. Cette bonne santé se traduit en termes d'emploi : 515 000 personnes sont aujourd'hui employées par une startup en France<sup>4</sup>.

Cette croissance s'accompagne d'une augmentation constante des capitaux investis, de l'ordre de 30 % par an sur la période 2015-2020, et même de 40 % au cours des trois dernières années. Les investissements dans les startups françaises se sont

élevés à 7,7 milliards d'euros l'an dernier, apportés par quelque 2600 investisseurs<sup>4</sup>. En parallèle, le nombre de structures d'accompagnement augmente lui aussi, et l'écosystème français compte aujourd'hui entre 100 et 300 incubateurs et accélérateurs, selon les études (hors pépinières d'entreprises).

Des labels objectifs, cherchant à classer les startups, ont par ailleurs vu le jour, notamment avec le lancement de l'initiative BPI France Création en 2019. La même année, le gouvernement a mis en place les indices de la French Tech Next40 et FT120, afin de renforcer la visibilité des meilleures startups françaises à l'international.

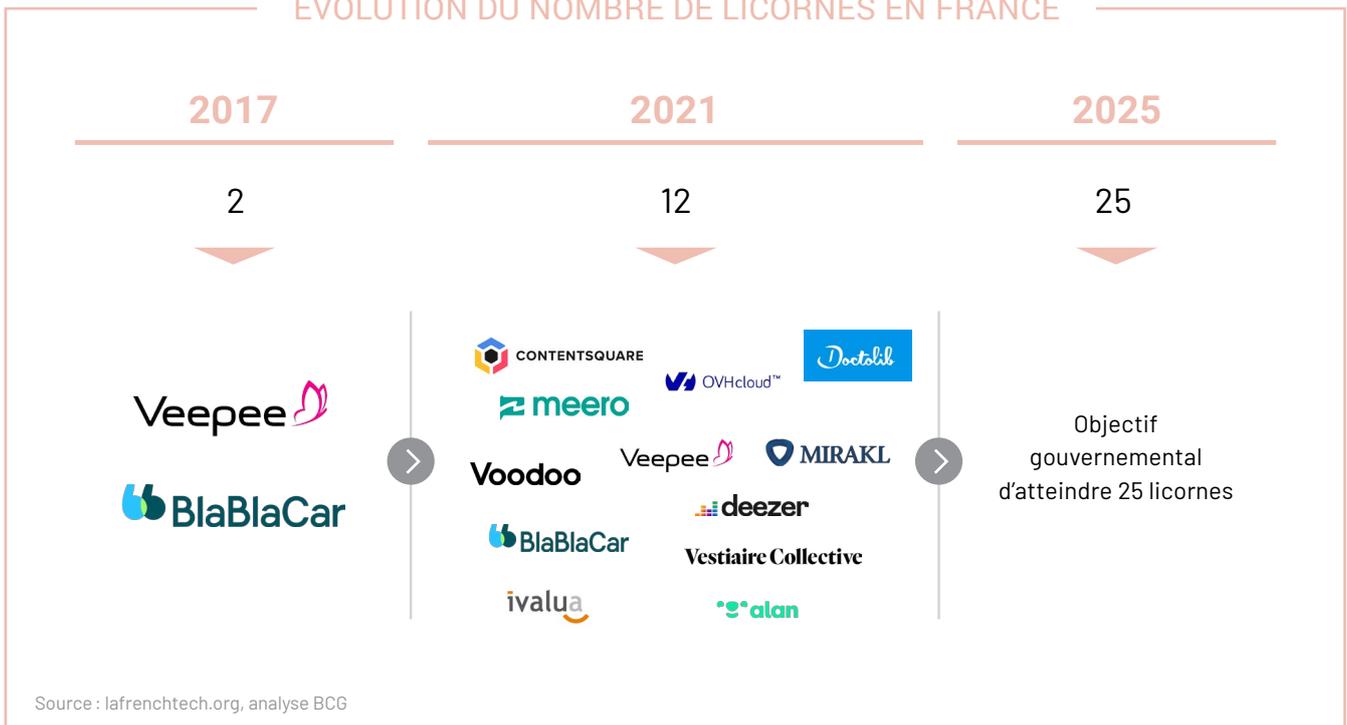
4. Source : La French Tech

5. Source : Ministère de l'Économie et des Finances

**« Aujourd'hui, il y a une grande professionnalisation en termes de développement d'outils, de structures d'accompagnement et d'investissement ; le tout donne envie aux entrepreneurs de créer leur entreprise. »**

- Antoine le Conte, Cheerz

## ÉVOLUTION DU NOMBRE DE LICORNES EN FRANCE





6. Sources :  
Les Échos,  
BPIFrance,  
La French Tech

Dans ce contexte, et en se basant sur les critères actuels d'évaluation des startups, l'écosystème français est en passe de rattraper celui du Royaume-Uni : les capitaux investis, en particulier, ont augmenté de 40 % en France sur la période 2017-2020, contre 12 % outre-Manche<sup>6</sup>.

Les levées de fonds restent néanmoins plus faciles au Royaume-Uni, avec des montants moyens plus élevés qu'en France, bien qu'il existe tout de même des acteurs français en mesure de réaliser des levées aux montants importants (par exemple, BPIFrance ou Eurazeo).

**« Pour les levées de fonds importantes, à l'exception de rares acteurs français comme la BPI, il faut encore se tourner vers des acteurs étrangers sur des marchés plus matures comme le Royaume-Uni et les États-Unis. »**

- Cyrille Saint Olive, Google

## 2. Un écosystème bénéfique pour les startups

Dans le cadre de notre étude, 90 % des startups interrogées considèrent que l'évolution de l'écosystème leur est bénéfique. Elles saluent en particulier l'amélioration des offres d'accompagnement (jugée positive par 61 % des répondants) et l'augmentation des financements disponibles (59 %), mais soulignent aussi une meilleure image des startups dans la société (45 %) ainsi que de plus grandes possibilités de développement (46 %).

**« L'afflux de capitaux dans l'écosystème français permet aux startups de se concentrer sur leur proposition de valeur (économique, sociale et environnementale) et non sur leur besoin de liquidités. »**

- Paul Chifflet, Danone Manifesto Ventures

## COMPARAISON DES ÉCOSYSTÈMES FRANÇAIS ET BRITANNIQUE



### Nombre de licornes dans l'écosystème

La France rattrape le Royaume-Uni avec 12 licornes en 2021

	2017	2021	CAGR <sup>1</sup> (%)
	13	16	5%
	2	12	57%



### Investissement total dans les startups

L'investissement augmente lui aussi plus rapidement, restant cependant en retrait

	2017	2021	CAGR <sup>1</sup> (%)
	9,4 Mds €	13,2 Mds €	12%
	2,8 Mds €	7,7 Mds €	40%



### Attractivité générale du marché

- Les marchés français et britannique sont de plus en plus comparables
- L'écart sur les montants investis reste important

1. Taux de croissance moyen annualisé

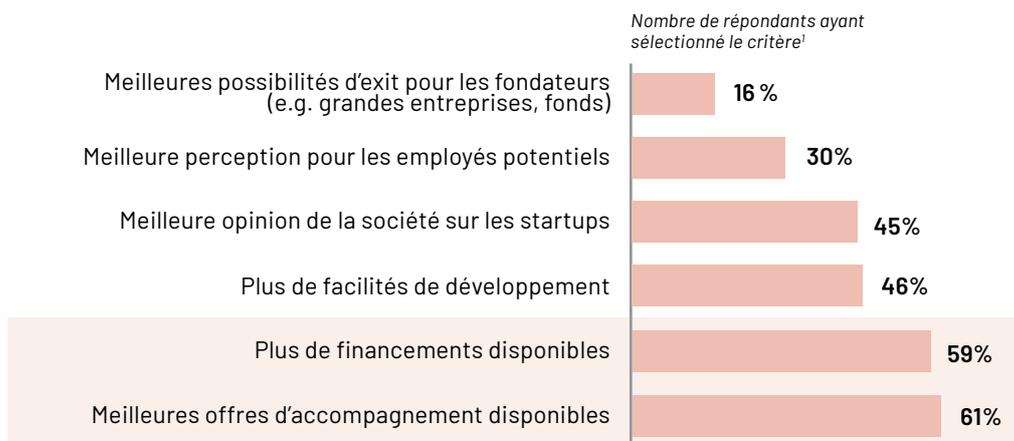
Source : Les Échos, bpifrance.fr, lafrenchtech.com, analyse BCG

## BÉNÉFICES DE LA CROISSANCE DE L'ÉCOSYSTÈME POUR LES STARTUPS

### RÉSULTAT DU QUESTIONNAIRE STARTUP



Pourquoi pensez-vous que le développement de l'écosystème des startups et de l'accompagnement (e.g. label FrenchTech, aides) facilite la vie de l'entrepreneur / du dirigeant de startup ?



1. Pourcentage des répondants ayant répondu « que l'évolution était bénéfique » et ayant sélectionné les critères (plusieurs choix possibles).

Source : Questionnaire BCG à destination des startups de mars 2021, ~100 participants, analyses BCG

CHAPITRE

# 02

---

**Qu'est-ce  
qu'une startup  
à succès ?**

## 1. Le constat : une prépondérance des critères financiers

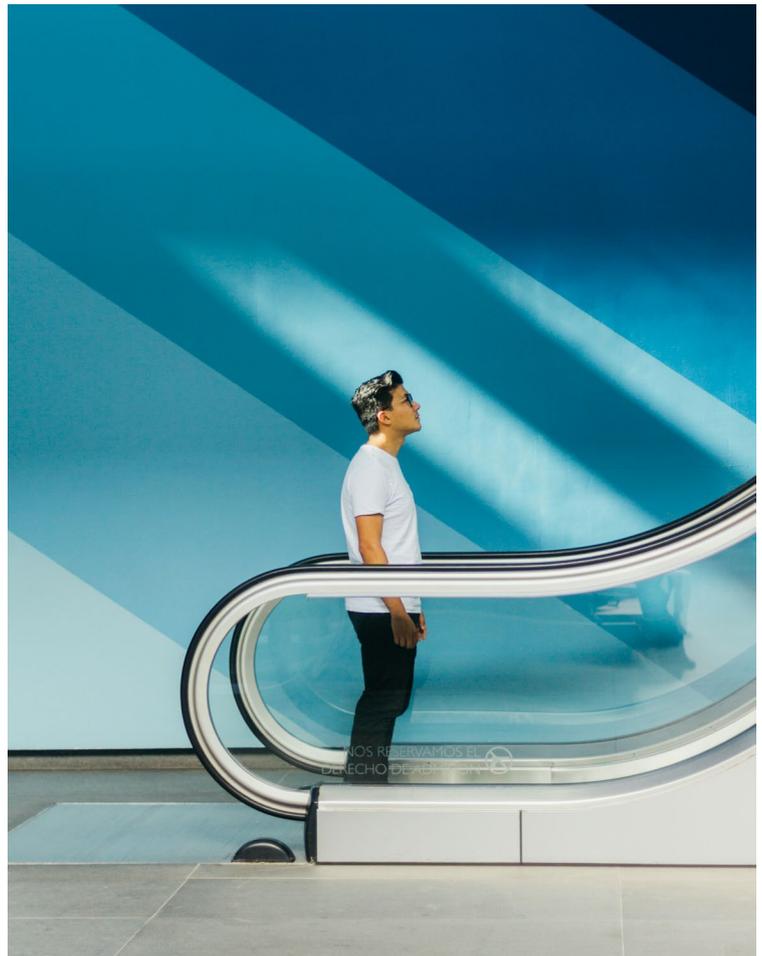
Si l'on ne peut que se réjouir du développement rapide de l'écosystème entrepreneurial, force est aussi de reconnaître que la manière d'apprécier ce qu'est une startup « à succès » n'a guère progressé. Cette notion est pourtant peu évidente et chaque partie prenante de l'écosystème entrepreneurial (entrepreneur, investisseur, structure d'accompagnement, employés de startups, etc.) peut en avoir une compréhension différente.

**« La notion de succès d'une startup est subjective et dépend des intérêts de chacun (investisseur, fondateur, collaborateur) : il peut s'agir d'une performance financière au travers d'une revente, du développement de la société sur son marché, de renommée, de l'impact positif sur l'environnement ou la société etc. »**

- Jérôme Masurel, 50Partners

Aujourd'hui, certains critères financiers (levées de fonds, chiffre d'affaires, valorisation...) occupent toujours une place prépondérante dans l'évaluation des startups. Cette survalorisation s'explique par quatre raisons principales :

1. Les indices de la French Tech Next40 et FT120 donnent accès à des programmes d'accompagnement particulièrement valorisants et attractifs. Mais les startups qui peuvent en bénéficier sont principalement sélectionnées sur trois critères :
  - **La valorisation de la startup** (par exemple, les licornes, c'est-à-dire les startups valorisées plus de 1 milliard de dollars, sont intégrées automatiquement au Next40). Or la valorisation n'est connue que pour les startups ayant déjà levé des fonds.
  - **Les levées de fonds** réalisées au cours des dernières années (par exemple, une startup ayant levé un total de 100 millions d'euros ou plus sur les trois dernières années est intégrée automatiquement au Next40).
  - **Un chiffre d'affaires minimum** (5 millions d'euros), qui doit être en croissance sur les 3 derniers exercices fiscaux clôturés.
2. Pour des entreprises jeunes, initialement de petite taille et dont le modèle économique n'est pas toujours stabilisé, il est difficile de tirer une vision fiable des performances et perspectives réelles. Une levée de fonds est donc vue comme une forme de « validation » du modèle économique et des perspectives prévues par une startup, un investisseur ayant nécessairement analysé ce modèle avant de s'engager.



3. Les levées de fonds influent également sur la médiatisation des startups, car chaque nouveau tour de table est une occasion d'augmenter sa visibilité, accélérant ainsi son développement. Cela biaise la perspective des entrepreneurs, qui peuvent en déduire qu'il s'agit d'un des seuls moyens d'être mis en avant.
4. En comparaison, le modèle économique de la startup et sa pérennité sont souvent moins analysés et moins médiatisés, et l'analyse de critères financiers seuls peut masquer la réalité du fonctionnement de l'entreprise (organisation interne, utilisation excessive d'emplois précaires, etc.). De même, les performances non financières (par exemple, l'impact environnemental ou l'impact social) sont moins fréquemment mises en avant.

La performance financière joue bien sûr un rôle important dans la réussite d'une startup. Mais sa survalorisation au détriment des autres critères ne reflète pas la réalité des attentes de toutes les parties prenantes (clients, partenaires, employés, etc.), et plus globalement de la société dans son ensemble.

Par ailleurs, comme pour l'ensemble des entreprises, la demande d'une évaluation des startups sur des critères non strictement financiers se fait de plus en plus pressante. En janvier 2020, le gouvernement a ainsi appelé les sociétés lauréates du French Tech 120 « à se mobiliser pour qu'elles aient un impact positif sur la société, que ce soit en matière d'environnement, de diversité ou encore d'égalité hommes-femmes ». Tout récemment, début mai 2021, c'est cette fois l'indice Green 20 qui a été dévoilé, pour mettre en avant les startups françaises prometteuses sur des marchés ou activités favorables à la transition écologique.

## 2. Notre proposition : quatre dimensions pour juger du succès d'une startup

Pour mener cette étude, nous avons eu l'opportunité d'échanger avec des acteurs de l'écosystème entrepreneurial français sur leur définition du succès d'une startup : des entrepreneurs, des investisseurs (fonds de *Venture Capital*, *Business Angels* et fonds de grands entreprises), des structures d'accompagnement et des experts.

De ces échanges ressortent quatre principales dimensions du succès d'une startup, que l'on pourrait voir comme quatre « points cardinaux » de la boussole sur laquelle s'appuient les entrepreneurs français :

1. **L'impact économique** repose à la fois sur la croissance de la startup (chiffre d'affaires, nombre d'emplois créés...), sur son financement (levées de fonds, prêts bancaires, capacité d'autofinancement...) et sur sa rentabilité (perspectives ou niveau de rentabilité).
2. **L'impact sociétal** rassemble l'impact positif sur l'environnement de ses produits ou services, leur impact social ou encore la redistribution équitable de la valeur avec ses partenaires.
3. **L'innovation** peut concerner les produits ou les services offerts par la startup, mais aussi son modèle économique ou son mode d'accès au marché.
4. **La gouvernance responsable** rassemble les actions de la startup en termes d'emploi et d'expérience collaborateur, de gouvernance et de modes de management, ou encore de maîtrise de l'empreinte environnementale et sociale liée à ses activités et processus internes.

Les startups interrogées confirment que les critères non financiers leur sont très importants. Pour autant, les entrepreneurs restent conscients que l'impact économique - et notamment la rentabilité - est évidemment essentiel à la survie de leur entreprise.

## 4 POINTS CARDINAUX ET 12 CRITÈRES POUR ÉVALUER LE SUCCÈS D'UNE STARTUP



« Pour nous, une startup réussie c'est une entreprise qui, à terme, est solide et non éphémère, et qui apporte de la valeur à l'utilisateur. »

- Guillaume d'Ayguésvives, moka.care

### 3. Douze critères pour mesurer le succès d'une startup

Un sondage réalisé dans le cadre de cette étude auprès de startups montre que l'impact financier n'arrive qu'en quatrième position des critères de réussite.

L'innovation est à l'inverse le critère le plus valorisé par les startups. L'impact sociétal suit immédiatement du point de vue des startups, et c'est même le critère de réussite le plus important pour les accompagnateurs interrogés.

Pourtant, seules 40% des startups interrogées ont défini et suivent des critères de performance non financiers.

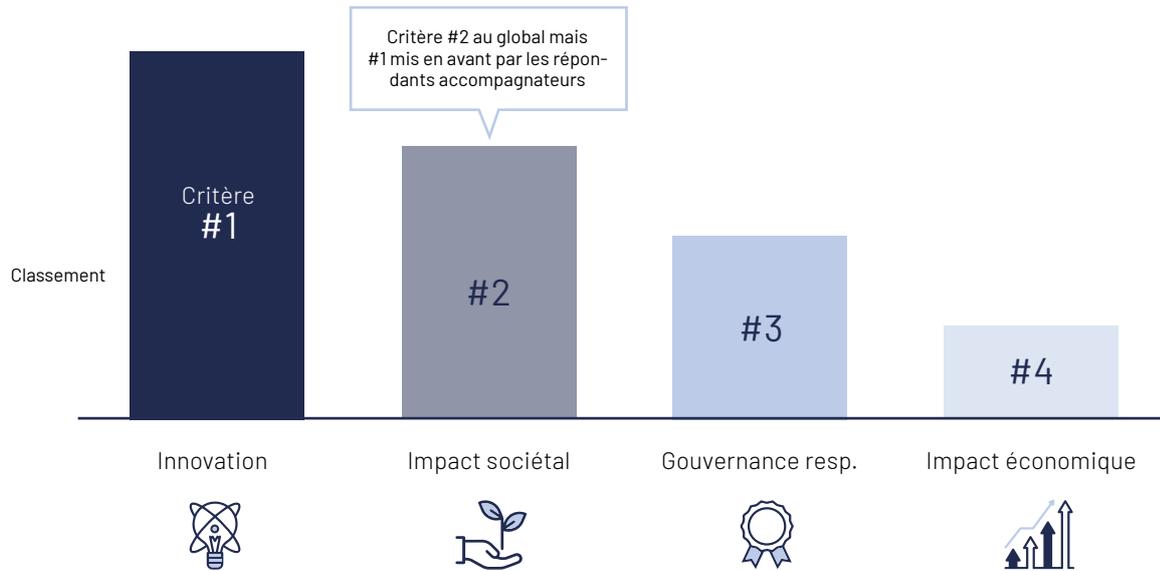
La définition des quatre « points cardinaux » permet d'ores et déjà d'appréhender les composantes du succès d'une startup.

Mais, pour réussir à évaluer ce succès, voire à le quantifier, il est aussi nécessaire de pouvoir objectiver ces quatre points cardinaux via des critères plus détaillés. Une fois ces critères normés, en leur attribuant à chacun une pondération équivalente, nous pouvons dès lors aboutir à une évaluation « équilibrée » du succès et comparable d'une startup à une autre.

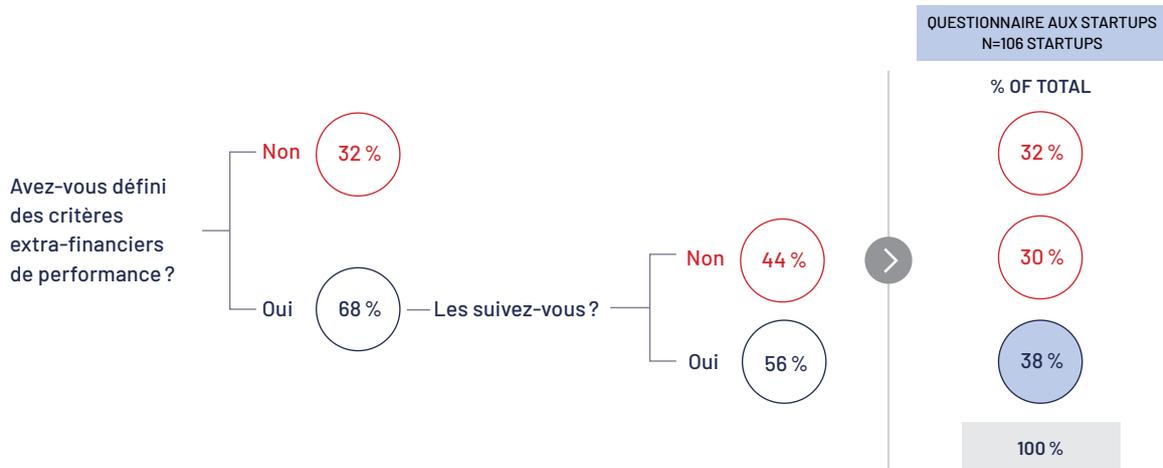
## CLASSEMENT DES POINTS CARDINAUX PAR ORDRE D'IMPORTANCE POUR LES STARTUPS ET ACCOMPAGNATEURS INTERROGÉS

MÉTHODOLOGIE : QUESTIONNAIRE N=127 STARTUPS ET STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

Question : classez ces critères de réussite du plus important au moins important pour vous et votre startup



## STARTUPS AYANT DÉFINI ET SUIVANT DES CRITÈRES DE PERFORMANCE NON FINANCIERS



Source : Questionnaire BCG à destination des startups de mars 2021, ~100 participants, analyses BCG

## PRÉSENTATION DES POINTS CARDINAUX

Pour chaque point cardinal, nous avons proposé trois critères d'analyse, soit un total de douze critères pour mesurer le succès d'une startup, sans vocation d'exhaustivité à ce stade.

Il nous semble ainsi important de positionner une approche systématique basée sur des métriques et des seuils objectifs pour chacun de ces critères. Cette approche serait à détailler et calibrer dans une prochaine étape (une illustration d'une grille d'évaluation initiée grâce à cette méthode est partagée en annexe à titre d'exemple).



### IMPACT ÉCONOMIQUE

Trois critères pourraient permettre de concrétiser ce point cardinal : la croissance de l'entreprise, son financement et sa rentabilité.

#### 1. Croissance

Le premier critère que nous proposons de prendre en compte pour évaluer l'impact économique d'une startup est sa croissance. Celle-ci ne se traduit pas uniquement par l'évolution du chiffre d'affaires, mais plus globalement par la capacité à passer son modèle économique à l'échelle, qui s'illustre souvent par la faculté de l'exporter à l'international. Enfin, la croissance de l'entreprise est également mesurée par la capacité de l'entreprise à créer des emplois pérennes.

### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver la croissance de l'entreprise :

- Quelle est la croissance du chiffre d'affaires de la startup sur les 3 derniers exercices fiscaux clôturés? (Critère déjà intégré aux indices Next40 / FT120)
- Quelle est la part du chiffre d'affaires de la startup réalisée à l'international ?
- Quelle est la croissance des emplois pérennes créés (nets) par la startup ? (Année N-1 vs. N-2)

**« Nous valorisons les projets sur la base de critères financiers, mais nos décisions d'investissement sont motivées en amont autant par des critères de performance que d'impact. »**

- Camille Kriebitzsch, Eutopia

#### 2. Financement

Le second critère considéré vise à évaluer la capacité de financement de la startup, une entreprise ne pouvant être viable sans moyens de financement adéquats.

L'indicateur le plus utilisé pour cela est bien entendu le montant des levées de fonds réalisées (typiquement, le Next40 s'appuie sur : « une levée de fonds de plus de 100 millions d'euros réalisée au cours des 3 dernières années »). Cet élément est en relation directe avec la valorisation, puisque les startups dotées d'une valorisation connue sont celles ayant déjà levé des fonds.

Cependant, ce critère exclut de fait les startups n'ayant pas levé de fonds, et notamment celles qui n'en ont simplement pas besoin, comme les startups autofinancées (par exemple Selectra). Les startups qui se financent uniquement via des mécanismes non dilutifs (ex. dette, subventions) peuvent pourtant conserver leur indépendance et sont également incitées à rapidement assainir leur gestion pour maîtriser leur trésorerie et rechercher la rentabilité. Nous proposons donc d'intégrer une évaluation de la capacité de financement de la startup de manière globale (levée de fonds mais également financement non dilutif et autofinancement).

**« Avec un besoin en fonds de roulement négatif, je n'ai pas eu besoin de lever des fonds, et après 7 ans, nous sommes présents dans 18 pays. »**

- Cyril Salomon, Montagne en scène

## ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver le financement de l'entreprise :

- Comment la valorisation de la start-up a-t-elle évolué entre les deux dernières levées de fonds réalisées? (Le cas échéant, pour les startups concernées)
- Ou, pour les startups n'ayant pas levé des fonds, dans quelle mesure la start-up peut-elle s'autofinancer? (Par exemple, en s'appuyant sur des ratios comptables)

### 3. Rentabilité

Le troisième et dernier critère proposé sur l'impact économique concerne la rentabilité de la startup.

Une startup étant une jeune entreprise innovante, il est logique qu'elle ne soit pas nécessairement rentable dès le début. Elle peut avoir besoin de temps pour développer ses produits ou services, trouver ses clients, identifier le positionnement de marché adapté, voire pivoter si nécessaire. Mais pour qu'une startup puisse être un succès, elle se doit d'être une entreprise pérenne, et il est donc indispensable qu'elle vise tôt ou tard à devenir rentable.

**« Notre modèle économique est transactionnel, nous devons donc être rentables sur chaque transaction.. »**

- Thomas Cornet, Walter Learning

## ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver la rentabilité de l'entreprise :

- Quel est le niveau de rentabilité en ROE (Return on Equity)?
- Si la startup n'est pas rentable à date, à quel horizon prévoit-elle de le devenir?

## IMPACT SOCIÉTAL

Ce point cardinal pourrait être qualifié selon les trois critères suivants: l'impact environnemental de la startup, son impact social et sa capacité à redistribuer la valeur de manière équitable. C'est le deuxième point cardinal le plus important pour être une startup « à succès », selon les startups interrogées dans le cadre de cette étude.

### 4. Impact environnemental

Le premier critère d'impact sociétal vise à objectiver dans quelle mesure le produit ou service proposé par la startup a un impact positif sur l'environnement (l'empreinte environnementale liée aux processus internes de l'entreprise étant couverte par ailleurs). Seraient ainsi mises en avant les entreprises ayant ou recherchant spécifiquement un impact positif sur l'environnement via leurs produits ou services.

**« Notre mission à terme est de rendre les foyers européens plus verts et plus sûrs, via un meilleur usage de la data. »**

- Raphaël Vuillerme, Luko

## ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver l'impact environnemental de l'entreprise :

- La startup développe-t-elle de nouvelles solutions ou de nouveaux services à impact environnemental positif? (par exemple séquestration carbone, hydrogène vert...)
- À titre illustratif, ce facteur pourrait être objectivé en déterminant si le produit ou service ne génère aucun impact positif particulier, ou si l'impact positif est un bénéfice annexe, ou encore si l'impact environnemental est l'objet premier de la startup.

## 5. Impact social

Sur le même principe que l'impact environnemental, le deuxième critère proposé cherche à comprendre dans quelle mesure le produit ou service de la startup a un impact social positif (par exemple, lutte contre la pauvreté et la précarité, réduction des inégalités...).

**« Chaque territoire développe son propre écosystème autour d'une industrie ou d'un bassin de compétences, amenant à la création de filières d'excellence qui bénéficient directement aux startups installées sur le territoire. »**

- Vincent Roux, Réseau Entreprendre Atlantique

### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver l'impact social de l'entreprise :

- La startup développe-t-elle de nouvelles solutions ou de nouveaux services à impact social positif ?
- Pour une startup B2C, dans quelle mesure rend-elle ses produits ou services accessibles à tous ? (Par exemple, existe-t-il des tarifs sociaux ? À quelle proportion de clients sont-ils accessibles ?)

**« Nos seuls critères de réussite sont de ne pas perdre d'argent et de donner de l'emploi à des chômeurs et à des réfugiés. »**

- Frédéric Bardeau, Simplon

**« Nous avons un tarif social qui s'ajuste en fonction des ressources de nos bénéficiaires. »**

- Clément Saint Olive, Alenvi

### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver la redistribution équitable de la valeur :

- La startup a-t-elle une politique de redistribution équitable de la valeur créée ? Et le cas échéant, est-ce un bénéfice annexe de son modèle (par exemple politique d'achat ciblant des entreprises « équitables »), ou est-ce le cœur de son modèle économique ?
- La startup contribue-t-elle à renforcer le dynamisme économique dans les territoires fragiles, via des partenariats dans ces territoires ?
- Dans quelle mesure la startup sélectionne-t-elle des partenaires locaux ?

## 6. Redistribution équitable de la valeur

Le troisième critère analysé sur ce point cardinal reflète les pratiques de redistribution de la valeur de la startup (vis-à-vis de partenaires et fournisseurs, le partage de la valeur en interne étant couvert par ailleurs), ce qui inclut son impact positif sur les entreprises locales ou implantées dans des territoires fragiles.





## INNOVATION

L'innovation est la dimension la plus importante qui caractérise une startup à succès, selon les startups interrogées dans le cadre de cette étude. Trois types d'innovation sont retenus à ce stade pour mesurer ce point cardinal : l'innovation dans l'usage (nouveau produit ou service), l'innovation dans l'accès au marché (par exemple, distribution digitale) et le caractère innovant du modèle économique.

### 7. Création d'usage : nouveau produit / service

Le premier critère vise à évaluer la nouveauté du produit ou service proposé par la startup.

Une startup peut innover en proposant un produit entièrement nouveau, en rupture, ou bien simplement en apportant une innovation incrémentale à un produit ou service déjà existant.

Certaines startups peuvent également innover sur le marché français, mais en important un concept déjà existant à l'étranger. Plus une startup est innovante, plus elle serait valorisée dans l'évaluation proposée.

## ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver la nouveauté du produit / service :

- Au lancement de son produit ou service le plus différenciant, dans quelle mesure la startup a-t-elle innové ? Le produit ou service a-t-il été répliqué de l'étranger ? Si le produit ou service est nouveau, l'innovation était-elle incrémentale (produit ou service existant amélioré) ou bien en rupture ?
- Quel est le niveau d'investissements de la startup en Recherche & Développement ?

**« Aujourd'hui nous aidons nos clients à changer la façon dont ils fonctionnent grâce à l'apport unique de notre technologie. »**

- Emmanuelle Martiano, Aqemia

### 8. Nouveau moyen d'accès au marché

Un autre levier pour innover est de proposer une manière nouvelle et différenciante d'apporter son produit ou service au marché, par exemple via un nouveau canal ou moyen de distribution.

*Le même type de questions que le critère n°7 peut aider à objectiver la nouveauté de l'accès au marché.*

**« Il y avait peu d'acteurs, et il fallait les agréger autour d'une plateforme pour également développer la confiance. »**

- Thibaud Hug de Larauze, Back Market

### 9. Nouveau modèle économique

Une startup peut proposer un produit ou service existant, mais en changeant la manière de le monétiser (par exemple, introduire une offre illimitée par abonnement dans un marché où l'acte d'achat unitaire est l'unique modèle économique existant).

*Le même type de questions que le critère n°7 peut aider à objectiver la nouveauté du modèle économique.*

**« Nous avons commencé par développer un modèle économique et une chaîne de valeur durable en utilisant la tech pour innover sur le circuit court. »**

- Hortense Harang, Fleurs d'ici



## GOVERNANCE RESPONSABLE

Ce quatrième et dernier point cardinal vise à évaluer les pratiques internes de l'entreprise et sa responsabilité vis-à-vis de ses salariés. Nous pourrions le qualifier via trois critères: l'emploi et l'expérience collaborateur au sein de la startup, sa gouvernance et ses modes de management, ainsi que sa capacité à se développer de manière responsable.

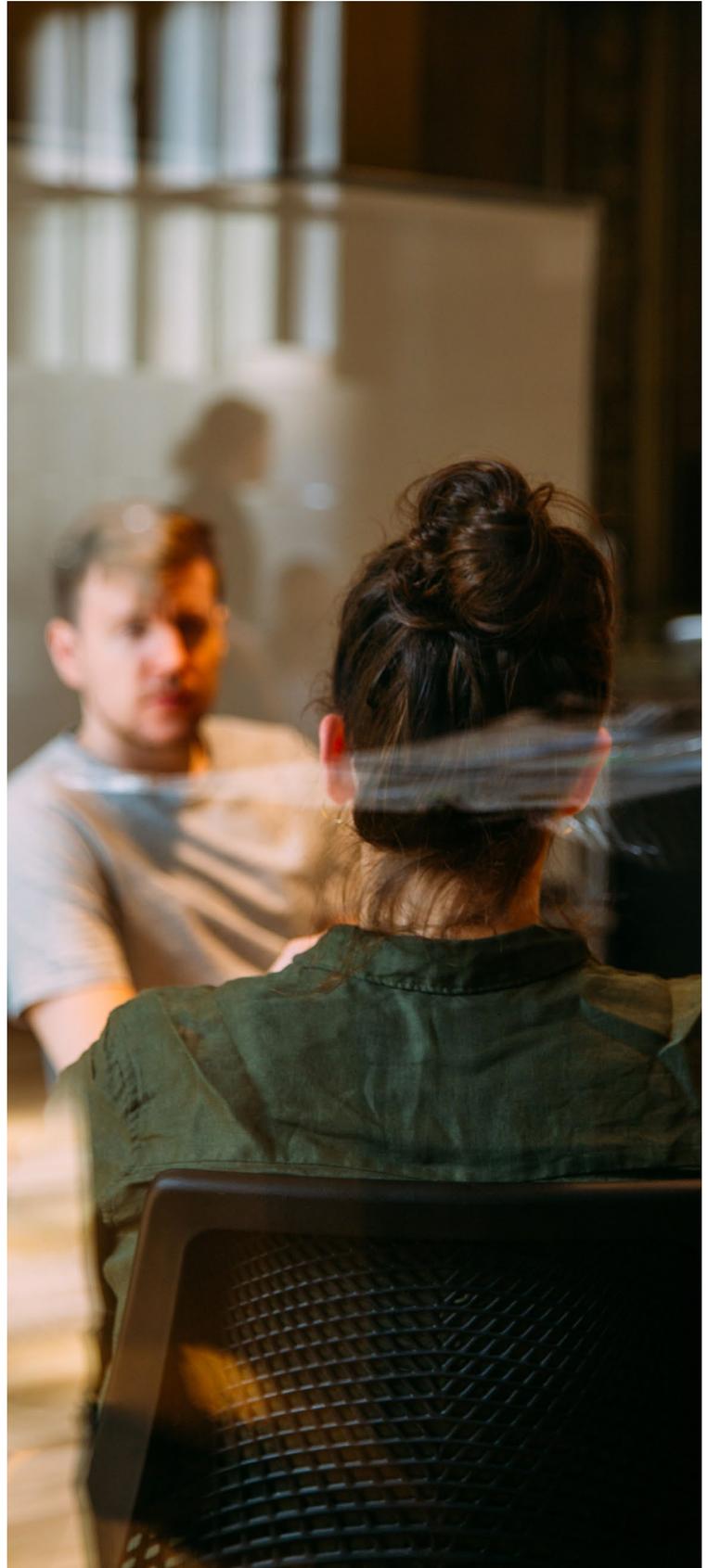
### 10. Emploi et expérience collaborateur

Les startups françaises peuvent être un vivier de création d'emplois. Mais contribuent-elles effectivement à en créer ? L'emploi créé est-il stable ? C'est ce que ce premier critère propose d'analyser, pour mettre en avant les startups ayant les pratiques les plus positives en matière d'emploi.

#### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver l'emploi et l'expérience collaborateur :

- La startup propose-t-elle à ses salariés des emplois stables ? Utilise-t-elle de manière disproportionnée des contrats précaires (incluant également le recours excessif à des indépendants payés à la tâche) ?
- La startup s'investit-elle pour la formation de ses salariés ? Combien d'heures de formation les salariés suivent-ils par an en moyenne ?
- Du point de vue des salaires, quel est le ratio d'équité au sein de la startup ? (Écart entre les salaires des dirigeants et la moyenne des salaires des employés)
- La startup est-elle à la parité entre femmes et hommes du point de vue des effectifs ? L'égalité entre femmes et hommes est-elle respectée du point des salaires ?
- La startup a-t-elle mis en place des pratiques favorisant la diversité et l'inclusion ?



**« Les équipes mixtes de management sont très intéressantes : on observe une résolution de problèmes plus efficace via une meilleure diversité de points de vue. »**

- Antoine Le Conte, Cheerz

**« Avoir un pipe de talents actifs et savoir retenir les talents recrutés est fondamental pour un dirigeant. C'est la problématique numéro 1 des startups au stade de scaling. »**

- Olivier Martret, Serena

## 11. Gouvernance et modes de management

Une culture d'entreprise et une ambiance de travail positives, une startup dont les salariés arrivent à concilier vie privée et vie professionnelle, ou encore une capacité pour les salariés à être associés aux décisions résultent de choix de management qui témoignent de la responsabilité des dirigeants de la startup.

**« Une startup qui arrive à attirer des talents de très haut niveau, c'est un signe du succès. »**

- Vincent Roux, Réseau Entreprendre Atlantique

### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver la gouvernance et les modes de management :

- Quelle est la note employeur de la startup sur des sites tels que Glassdoor (ou équivalent) ?
- Comment est structurée la gouvernance de l'entreprise ? Dans quelle mesure les salariés sont-ils associés à la gouvernance et aux décisions stratégiques ? (Par exemple, implication de salariés au Conseil d'Administration)
- Les offres d'emplois proposées par la startup sont-elles attractives ?
- La startup est-elle vigilante à l'équilibre (ex. bien-être, équilibre vie privée / vie professionnelle, santé mentale) de ses collaborateurs ? A-t-elle mis en place des actions pour s'assurer de leur bien-être ?
- Quelle est la proportion de salariés bénéficiant de BSPCE ou présents au capital de l'entreprise ?

## 12. Développement responsable

Le dernier critère évalue si la jeune entreprise cherche à maîtriser et réduire l'empreinte environnementale et sociale liée à ses processus internes (par exemple, sa production ou sa distribution).

Il semble difficile de comparer directement des startups sur la base de leur empreinte carbone, dans la mesure où le secteur d'activité et le type de produit ou service proposé influencent fortement cet indicateur, et rendent peu pertinente toute comparaison.

Cependant, cette dimension reste indispensable vis-à-vis des enjeux de transition écologique, et il est nécessaire qu'une startup responsable s'implique dans la limitation de son empreinte environnementale et sociale.

### ZOOM

Illustration de questions clés possibles pour objectiver le développement responsable :

- Dans quelle mesure la startup s'implique-t-elle pour limiter son empreinte environnementale et sociale ?
- A-t-elle défini un plan et des actions concrètes ?
- Mesure-t-elle sa performance ?

## QU'EST-CE QU'UNE START-UP À SUCCÈS ?

### GRILLE D'ÉVALUATION PROPOSÉE : ZOOM SUR L'IMPACT ÉCONOMIQUE

		1 IMPACT FAIBLE	2 MOYEN	3 IMPORTANT	4 MAXIMAL
1 CROISSANCE	CA du dernier exercice clos	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	ET Croissance du CA sur les 3 derniers exercices clôturés	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Part du CA de la startup réalisés à l'international	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
2 FINANCEMENT	Croissance des emplois pérennes (CDI) nets créés en France (année N-1 vs. N-2)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Évolution de la valorisation entre les deux dernières levées de fonds	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
3 RENTABILITÉ	Capacité à s'autofinancer (en ratio <i>cash-flow</i> libre / dettes)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Perspectives de rentabilité du business model	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Niveau de rentabilité en <i>Return on Equity</i> (ROE) <sup>1</sup>	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4

### ZOOM SUR L'IMPACT SOCIÉTAL

4 IMPACT ENVIRONNEMENTAL	Dév. de nouvelles solutions ou nouveaux services à impact environnemental positifs	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
5 IMPACT SOCIAL	Dév. de nouvelles solutions ou nouveaux services à impact social positif	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	(B2C / C2C uniquement) Existence d'un tarif social	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
6 REDISTRIBUTION ÉQUITABLE DE LA VALEUR	Rémunération équitable des partenaires (e.g. fournisseurs, prestataires de service)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Impact de la startup sur les territoires fragiles	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Préférence locale (e.g. sélection de fournisseurs locaux)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4

### ZOOM SUR L'INNOVATION

7 NOUVEAU PRODUIT OU SERVICE	Degré d'innovation du produit / service proposé <sup>1</sup>	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Dépenses de R&D (en % des dépenses globales)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
8 NOUVEAU MOYEN D'ACCÈS AU MARCHÉ	Degré d'innovation de l'accès au marché proposé <sup>2</sup>	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
9 DEGRÉ D'INNOVATION DU MODÈLE ÉCONOMIQUE	Degré d'innovation du modèle économique <sup>1</sup>	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4

### ZOOM SUR LA GOUVERNANCE RESPONSABLE

10 EMPLOI ET EXPÉRIENCE COLLABORATEUR	% d'employés ayant des emplois stables	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Heures de formations l'an passé (par salarié)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Ratio d'équité (salaire des dirigeants vs. moyenne des salariés)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Parité femmes / hommes (objectif : 50 %)	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Maturité de la startup sur les sujets diversité & inclusion	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
11 GOUVERNANCE ET MODÈS DE MANAGEMENT	Note employeur sur Glassdoor	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Partage de la gouvernance : nombre de salariés prenant part aux décisions strat.	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Maturité de la startup sur l'équilibre des collaborateurs / actions mises en œuvres	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
	Part de salariés présents au capital ou bénéficiant de BSPCE <sup>3</sup>	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4
12 IMPACT DE LA STARTUP	Actions de maîtrise de l'empreinte environnementale et sociale de la startup	Seuil 1	Seuil 2	Seuil 3	Seuil 4

CA : chiffre d'affaires

R&D : Recherche et Développement

1. Ratio entre résultat net et fonds propres

2. Si la startup propose plusieurs produits / service, considérer le plus différenciant au moment où le produit a été lancé sur le marché

3. Pour les startups éligibles (e.g. moins de 15 ans d'ancienneté)

## RETOUR D'EXPÉRIENCE DE SOPHIE HERSAN ET FANNY MOISANT, FONDATRICES DE VESTIAIRE COLLECTIVE

Lancement en 2009 / Présent dans 78 pays

« Lorsque nous avons lancé Vestiaire Collective, c'était en premier lieu pour apporter une réponse concrète au manque de confiance qui existait sur le marché de la mode et du luxe d'occasion. Nous voulions créer un modèle unique et différenciant, qui nous permettrait d'avoir un impact positif sur l'environnement, en luttant contre le gaspillage. C'était une composante essentielle de la marque que nous voulions créer.

Lancer Vestiaire Collective, c'était aussi pour nous l'opportunité de créer une entreprise en phase avec nos intuitions et nos convictions, de nous entourer au quotidien d'une équipe inspirante qui partageait nos valeurs et de réussir à influencer et transformer une industrie qui nous passionnait et nous passionne toujours.

Pour avoir un impact tangible et fort, il fallait une vision et a fortiori un modèle scalable. Nous devions donc penser à long terme très tôt. Nous avons ainsi rapidement recherché la croissance après avoir compris le potentiel de notre modèle, en construisant notre communauté et en nous ouvrant à l'international pour accélérer cette croissance avec, dès 2012, une première équipe à Londres.

Aujourd'hui, Vestiaire Collective est devenue une licorne, ce qui sans être un objectif en soi est peut-être un vœu pieux pour tout entrepreneur qui se lance. Être une licorne donne forcément de la visibilité et contribue donc à attirer les talents, mais cela ne suffit pas. Pour être sûrs de les attirer et de les conserver, nous continuons de viser à être une entreprise exemplaire, ce qui passe notamment par une réflexion constante sur ce que nous pouvons offrir à nos talents, sur l'égalité des chances, la parité et la mixité au quotidien, ainsi que sur la création d'opportunités à l'international. Nous offrons aussi du temps de bénévolat à nos salariés pour favoriser le bien-être de chacun.

Enfin, un des piliers de notre marque, c'est aussi notre communauté de 'Fashion Activists', avec laquelle nous cherchons à créer un lien fort. Nous communiquons pour cela sur nos valeurs, nous prenons position sur des sujets de société, nous sommes transparents. Cela a pour effet de créer beaucoup d'engagement avec notre communauté, qui partage elle aussi les mêmes valeurs. C'est avant tout via ces millions de 'Fashion Activists' que nous pourrions avoir l'impact fort que l'on recherche. »

*Sophie Hersan et Fanny Moizant, co-fondatrices de Vestiaire Collective*

CHAPITRE

# 03

---

**Quelles bonnes  
pratiques  
pour réussir ?**

## 1. Cinq bonnes pratiques contribuant au succès d'une startup

---

Les entrepreneurs qui ont partagé leur retour d'expérience lors d'interviews représentaient un panel large d'entreprises françaises, composé de startups d'industries diverses, certaines très jeunes et d'autres déjà bien développées, chacune avec son expérience et son approche.

Pour autant, cinq bonnes pratiques se dégagent systématiquement lorsqu'il s'agit de mettre toutes les chances de son côté pour atteindre le succès recherché :

1. Pour perdurer, une startup doit bien entendu disposer des moyens pour payer ses fournisseurs, financer ses projets et ambitions, soit par autofinancement, soit par financement non dilutif (ex. prêts), soit par des levées de fonds.
2. Le projet de la startup doit également être porté par une vision d'entrepreneur, aligné avec ses aspirations, convictions et valeurs. Il doit bien entendu correspondre à un besoin réel et en phase avec les attentes collectives de la société.
3. Une startup doit aussi être capable de confronter rapidement son projet au « monde réel » (ex. via une approche *Minimum Viable Product*, décrite dans le rapport La Boussole / BCG « Devenir une licorne ? », avril 2018), pour tester son produit ou service, comprendre quel est le bon positionnement de marché, trouver ses premiers clients, etc. Elle doit ensuite rester à l'écoute de son écosystème, tout en gardant le recul nécessaire pour s'adapter ou pivoter si besoin.
4. Une startup repose sur une équipe soudée, voire aux profils complémentaires. La qualité de la relation entre les associés est clef pour

la pérennité de l'entreprise. Elle doit aussi s'entourer de partenaires lui apportant des éléments essentiels à son développement, qui peuvent être selon le cas une crédibilité scientifique (ex. *deep tech*), l'accès à un marché ou des clients.

5. Enfin, la startup doit s'entourer d'un réseau, avec par exemple un board d'experts (non associés, type « advisory board »), en particulier des entrepreneurs ou ex-entrepreneurs dont l'apport est souvent mis en avant par les startups. Elle peut bénéficier de la présence régulière d'un mentor qui accompagnera son développement ou de coaches pour développer les compétences de son équipe selon ses besoins et stade de développement (par exemple, coach en management pour aider à faire la transition du rôle d'entrepreneur au rôle de manager lorsque la startup grandit).

## 2. Le cas particulier de la levée de fonds : opportunité d'accélération et risques à anticiper

---

Une levée de fonds est une opportunité d'accélération, et fait consensus sur les nombreux avantages qu'elle apporte : en premier lieu, elle permet le financement des projets et ambitions de l'entreprise (financer la croissance, le développement de produits, l'accélération à l'international), ce qui est mis en avant par 88 % des startups interrogées ayant déjà levé des fonds (hors Friends & Family). Elle contribue également à faciliter et accélérer les recrutements de talents (70 %). Elle implique également d'intégrer à son *board* des profils expérimentés qui contribueront à apporter crédibilité, meilleure structuration de l'entreprise et accélération de sa montée en maturité.

Ceci se traduit notamment par une meilleure stratégie d'entreprise pour 67 % des startups interrogées ayant levé des fonds.

**« Le reporting des fonds est un avantage. C'est assez sain car cela impose régularité et précision. »**

- Thibaud Hug de Larauze, Back Market

Néanmoins, une levée de fonds présente également plusieurs points de vigilance que la startup doit anticiper, notamment un risque d'accélération trop forte par rapport à la maturité réelle de la startup.

Réaliser une levée de fonds, c'est adopter un rythme que la startup doit pouvoir suivre et qui dépend du modèle de développement de l'entreprise. L'entrepreneur doit également être conscient que l'investisseur voudra faire un exit quelques années après, ce qui peut être générateur de conflit.

Des divergences de stratégie peuvent également apparaître entre investisseurs et fondateurs. L'investisseur sera un nouvel interlocuteur pour l'entrepreneur, qui nécessitera d'y consacrer du temps et avec qui il faudra partager des éléments de *reporting* régulièrement. L'entrepreneur doit également être conscient que son rôle impliquera aussi d'être proactif vis-à-vis de l'investisseur, pour le mobiliser lorsque c'est nécessaire, sur les problématiques qui l'aideront à avancer.

La levée de fonds est un outil quasi-indispensable pour certaines startups... mais non obligatoire pour d'autres, a minima avant un stade avancé. Elle doit être vue comme un moyen et non une fin, et doit donc être utilisée au bon moment, selon le stade de développement et les besoins de la startup.



LA LEVÉE DE FONDS SEMBLE UTILE À UN STADE AVANCÉ,  
POUR SOUTENIR CROISSANCE, STRATÉGIE ET RECRUTEMENT

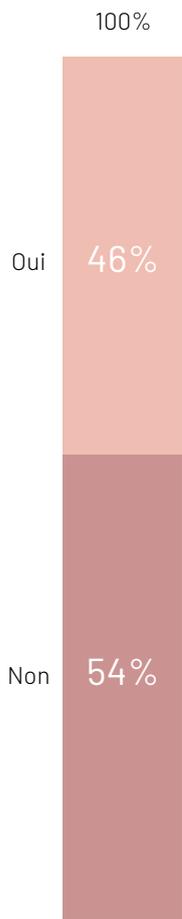
QUESTIONNAIRE AUX STARTUPS  
N=106 STARTUPS

54 % des startups  
interrogées n'ont pas  
levé de fonds...

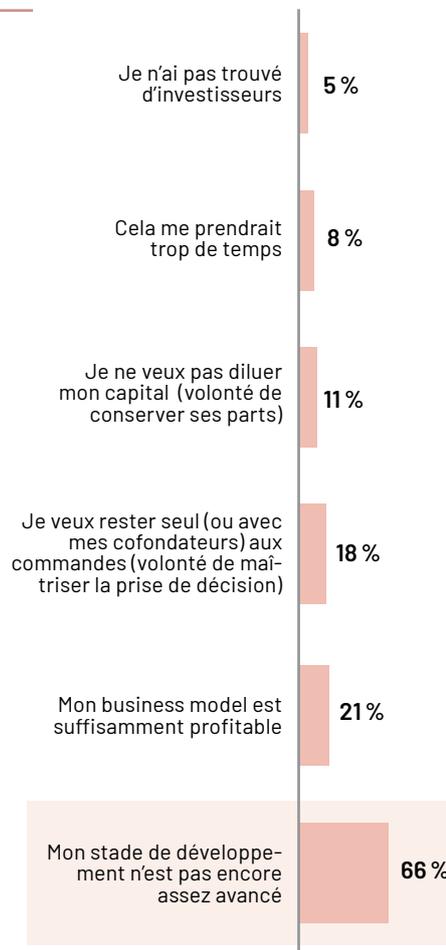
... Car n'étant pas  
encore à un stade  
assez avancé

Des 46 % restants, la levée  
a favorisé croissance,  
recrutement et stratégie

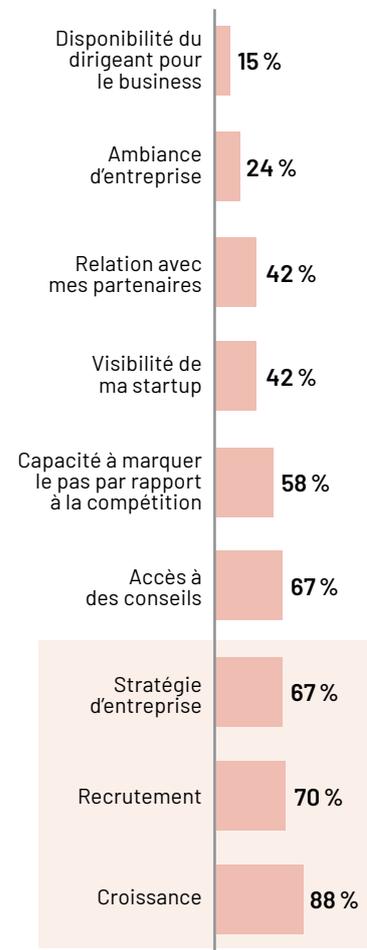
Avez-vous déjà levé des fonds auprès  
d'investisseurs externes ?  
(Hors amis & familles)



Pourquoi ne pas avoir levé de fonds ?



Avec le recul, l'impact de la levée de fonds  
sur les éléments suivants a-t-il été positif ?



Classement des raisons sélectionnées  
par les répondants n'ayant pas levé  
de fonds à date

Classement des impacts positifs  
sélectionnés par les répondants  
ayant levé des fonds à date

CHAPITRE

# 04

---

**Pistes de réflexion  
pour aider une  
startup à atteindre  
le succès**

## PISTES DE RÉFLEXION POUR AIDER UNE START-UP À ATTEINDRE LE SUCCÈS

80 % des startups interrogées estiment avoir besoin d'aide extérieure pour leur développement, essentiellement de mentors ou ex-entrepreneurs (91 %), d'autres entrepreneurs vus comme des pairs (87 %) ou encore d'investisseurs (79 %).

Les structures d'accompagnement peuvent accompagner les startups à différents stades.

Deux dimensions doivent permettre aux accompagnateurs de maximiser leur impact :

- Vis-à-vis des startups, elles doivent aider à développer une vision « équilibrée » du succès, c'est-à-dire définir et mesurer le succès

recherché sur chacun des quatre points cardinaux (impact économique, impact sociétal, innovation, et gouvernance responsable).

- Et en tant qu'accompagnateur, elles doivent suivre leur propre performance, et engager des actions pour l'améliorer.

**« À terme, nous souhaitons mesurer les avantages que nous apportons aux startups. Aujourd'hui, nous en sommes au stade de nous outiller pour capter et analyser les données sur la valeur créée par le programme. »**

- Antoine Leprêtre, incubateur HEC

## 80% DES STARTUPS ESTIMENT AVOIR BESOIN D'AIDE EXTÉRIEURE POUR LEUR DEV., ESSENTIELLEMENT DES INVESTISSEURS, MENTORS ET ENTREPRENEURS

QUESTIONNAIRE AUX STARTUPS / N=106 STARTUPS

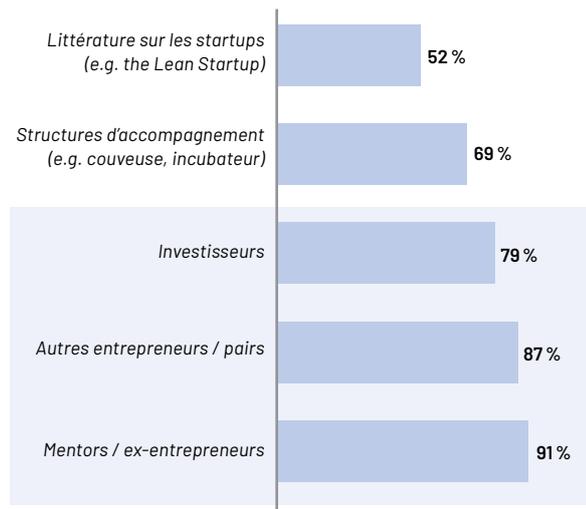
### 80% des startups qui considèrent avoir besoin d'aide extérieure...

Considérez-vous avoir besoin d'aide extérieure pour penser ou atteindre vos objectifs ?



### ... Essentiellement de la part des investisseurs, mentors et entrepreneurs

Si oui, de quelles aides considérez-vous avoir besoin ?



Classement des aides-externes sélectionnées par les répondants considérant nécessiter de l'aide extérieure

Source : Questionnaire BCG à destination des startups de mars 2021, ~100 participants, analyses BCG

Aider les startups à développer cette vision équilibrée est un fil conducteur de l'accompagnement :

1. En début d'accompagnement, l'accompagnateur doit définir avec les startups accompagnées les dimensions du succès. Il est essentiel que les structures d'accompagnement contribuent à expliquer que le succès ne se limite pas à l'impact économique.

La structure d'accompagnement peut également à cette occasion dresser une vision initiale du « succès » de la startup, c'est-à-dire faire comprendre aux entrepreneurs sur quelles dimensions leur entreprise est déjà performante, et sur quelles autres elle l'est moins, en s'appuyant sur une grille d'évaluation ou bien de manière qualitative. Ceci permettra ensuite de définir conjointement les dimensions à renforcer en priorité pour la startup.

2. Durant l'accompagnement, la structure d'accompagnement doit contribuer à la montée en maturité de la startup sur les dimensions du succès, en traitant une série de questions clés avec les fondateurs et les dirigeants. Ces questions doivent être adaptées au contexte et aux objectifs de la startup, et contribuer à renforcer sa performance vis-à-vis des

quatre points cardinaux et des douze critères associés.

Pour cela, l'accompagnateur pourra également mettre l'équipe fondatrice en relation avec des experts pertinents, idéalement des entrepreneurs ou ex-entrepreneurs, dont les profils sont systématiquement mis en avant par les startups qui cherchent un interlocuteur à qui s'identifier (91% des startups interrogées considérant avoir besoin d'aide extérieure valoriseraient l'aide d'un mentor ou ex-entrepreneur, et 87% celle d'un entrepreneur vu comme un pair).

Bien entendu, d'autres dimensions essentielles à l'accompagnement restent valables, et sont décrites dans le rapport initial La Boussole / BCG « Devenir une licorne ? » (Avril 2018)

3. En fin d'accompagnement, la structure d'accompagnement et la startup pourront réaliser un bilan, via une nouvelle évaluation du « succès » de la startup, pour constater la montée en maturité de la startup sur ces dimensions. Ce sera également l'opportunité de définir les prochaines étapes clés pour la startup.



LA STRUCTURE D'ACCOMPAGNEMENT DOIT TRAVAILLER AVEC LA STARTUP SUR LES DIMENSIONS DU SUCCÈS PRIORITAIRES POUR ELLE

Questions à sélectionner selon les besoins de la startup (ex. évaluation actuelle, priorités identifiées) et son stade de développement



IMPACT ÉCONOMIQUE

CROISSANCE

- Où **poursuivre ma croissance** pour assurer ma performance financière?
- Quand et comment poursuivre ma **croissance à l'étranger**?

FINANCEMENT

- Comment **financer mon développement**?
- Ai-je besoin de réaliser une **levée de fonds**? À quel moment? Quel montant viser?

RENTABILITÉ

- Mon **modèle économique** a-t-il un chance d'être rentable et à quel échéance?
- Dans le cas contraire, **quels ajustements réaliser** pour qu'il le soit à court ou moyen termes?
- Quel **niveau de rentabilité** cibler?



INNOVATION

Création d'usage : nouveau produit / service

- Quelle est la **taille du marché adressable** par le nouveau service / produit proposé?
- Comment **tester l'adéquation du service aux besoins** de mes potentiels clients au plus tôt / quelle stratégie pour **collecter les avis utilisateurs**?
- Comment **valider les choix techno.** sous-jacents au plus tôt? (e.g. deep tech)

Nouveaux moyen d'accès au marché ou modèle économique

- Quelles innovations pousser sur la **stratégie d'accès au marché**?
- Comment innover via mon **modèle économique**?



IMPACT SOCIÉTAL

Impact environnemental / impact social

- Comment maximiser **l'impact positif sur l'environnement et sur la société** des solutions / services que je propose?
- Comment **mesurer cet impact**?

Redistribution équitable de la valeur

- Quelle répartition de valeur serait **équitable et viable** à long terme avec mes partenaires?
- Quelle stratégie vis-à-vis de **fournisseurs plus locaux**? Quels fournisseurs locaux sélectionner?
- Comment sélectionner mes partenaires pour contribuer à **développer les territoires fragiles** de la société?



GOUVERNANCE RESPONSABLE

Emploi et expérience collaborateur

- Comment **mesurer ma performance** vis-à-vis de la diversité, de l'égalité des chances et de l'inclusion?
- **Quelles actions mettre en œuvre** pour m'améliorer?
- Quelles actions sont **prioritaires**?

Gouvernance et modes de management

- Comment **améliorer l'attractivité** de ma startup vis-à-vis des talents?

Développement responsable

- Comment **mesurer l'empreinte sociale et environnementale** de mon activité? (ex. processus et activités internes, achats)
- **Quelles actions mettre en œuvre** pour le maîtriser voire le réduire?

Cette nouvelle évaluation, mise en parallèle de l'évaluation initiale réalisée en début d'accompagnement, doit également permettre à l'accompagnateur de comprendre sa propre performance : la startup a-t-elle effectivement progressé sur les dimensions du succès au fil de l'accompagnement ? Sur l'ensemble des startups accompagnées, sur quelles dimensions les progrès sont les plus nets ? À l'inverse, sur quelles autres dimensions l'accompagnateur doit-il se renforcer ?

Enfin, les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude avec 15 structures d'accompagnement ont mis en exergue cinq rôles clés de l'accompagnateur vis-à-vis des startups accompagnées :

- La structure d'accompagnement contribue dans un premier temps à informer la startup, en lui faisant **prendre conscience des attentes des différentes parties prenantes** présentes au fil de **son développement**
- Elle doit **aider la startup à se confronter à sa performance réelle**, au-delà de la performance financière (4 points cardinaux du succès), par exemple via les évaluations à réaliser en début et en fin d'accompagnement
- L'accompagnateur doit évoluer vers un **rôle de coach** ou a minima pouvoir mettre en relation la startup avec des coachs / mentors (entrepreneur plus avancé ou ex-entrepreneur ayant typiquement soit réalisé une exit importante, soit dirigé une startup pendant au moins 5 ans).

Le coaching proposé doit être en lien avec les besoins de la startup. Il peut par exemple s'agir d'aider la startup sur la définition de son modèle économique pour les jeunes startups, ou bien de coacher aux techniques de management un entrepreneur dont les équipes commencent à s'étoffer.

- Il doit également aider à **mettre en place des actions concrètes** pour confronter la startup au « monde réel » le plus tôt possible. Cela peut passer par un logique type Minimum Viable Product (illustrée dans le rapport « Devenir une licorne ? » d'avril 2018), par l'organisation de tests utilisateurs, par une stratégie de prospections de clients. L'objectif est de faire prendre conscience de la réalité du terrain au plus vite.
- Enfin, la structure doit aider à **identifier les données nécessaires** aux prises de décision de l'entreprise, afin de les objectiver et d'aider l'entrepreneur à prendre du recul (voire mettre à disposition ces données pour certains accompagnateurs).

**« Les programmes startups de KEDGE BS proposent avant tout une aventure humaine et collective favorisant le partage d'expériences, permettant de créer des liens avec ses pairs et de s'épanouir personnellement et professionnellement. Avec un réseau de plus de 70 000 diplômés, la force de notre accompagnement est le réseau, avec un engagement fort de nos diplômés entrepreneurs/euses et dirigeant.e.s d'entreprises. »**

- Feyrouz Tripotin, Kedge BS

# CONCLUSION

---

Via les réflexions proposées dans ce rapport, nous espérons guider les entrepreneurs et ceux qui les accompagnent sur le chemin d'une vision équilibrée du succès d'une startup.

Les points cardinaux et critères proposés peuvent ainsi être vus comme des repères pour l'entrepreneur. La prise de conscience de la diversité des dimensions du succès atteignable pour une jeune entreprise est déjà un premier jalon sur ce chemin. Mais pour des startups plus avancées, ces réflexions peuvent également servir de base à une grille d'évaluation qui permettrait de mesurer de manière objective le succès d'une startup sur chacun des points cardinaux.

À titre illustratif, cette étude a esquissé ce que pourrait être une telle grille, qui resterait à approfondir et à opérationnaliser dans une prochaine étape.

D'autres initiatives existent et sont documentées, par exemple l'Impact Score du Mouvement Impact France (<https://impactfrance.eco/impactscore/>), qui fait en particulier écho aux points cardinaux « Impact Sociétal » et « Gouvernance responsable » de ce rapport.

Pour la réflexion initiée dans le cadre de notre étude, l'approche suivie a consisté à définir pour chaque question associée à un des critères (par exemple croissance, financement, impact environnemental, innovation des produits ou services) quatre niveaux d'impact ou de maturité de la startup, en fonction de seuils qualifiant ces niveaux.

En attribuant un poids similaire à l'ensemble des douze critères, indépendamment du nombre de questions associées, il est ainsi possible de calculer un score total ainsi que des sous-totaux par point cardinal. Cette approche permet d'apprécier le succès d'une startup, d'une part en le quantifiant (via le score), et d'autre part en le qualifiant (les sous-totaux permettant de comprendre sur quelles dimensions la startup est performante).

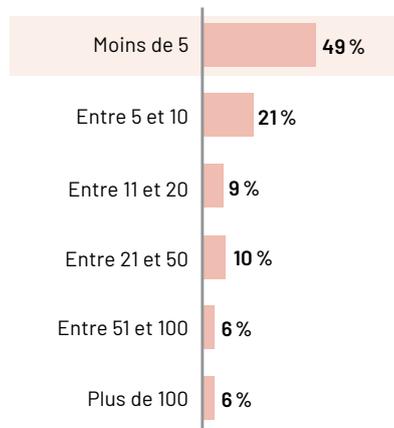
Un test de ce modèle sur quelques startups a mis en évidence la faisabilité de la démarche, mais également la nécessité de calibrer les seuils utilisés (non affichés ici) pour chaque niveau d'impact / maturité, en s'appuyant sur des données issues de nombreuses startups.

## Annexe

### QUESTIONNAIRE AUX STARTUPS DÉMOGRAPHIE DES STARTUP INTERVIEWÉES

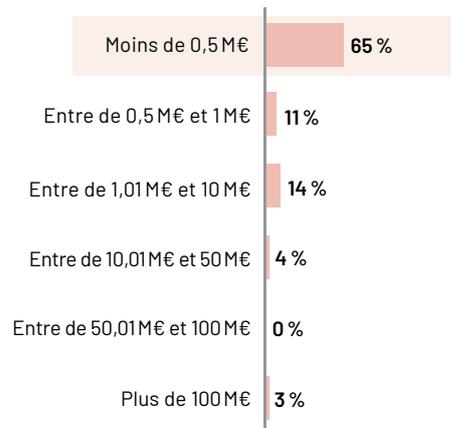
**~ 50 % des startups interviewées  
ont moins de 5 employés<sup>1</sup>...**

Combien d'employés (ETP) aviez-vous au 1<sup>er</sup> mars 2021 ?



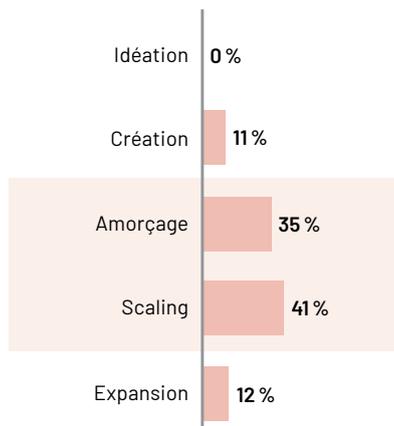
**~ 65 % CA en 2020  
de moins de 500 K€**

Quel est l'ordre de grandeur du CA que vous avez réalisé en 2020 ?



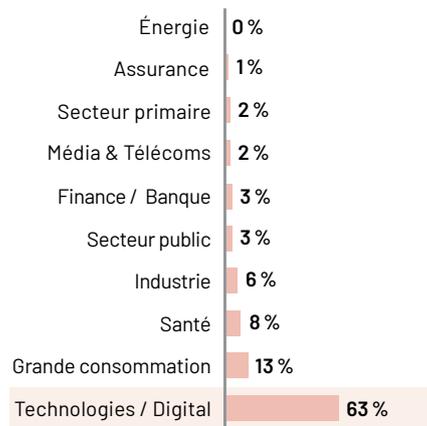
**~ 75 % se trouve entre  
l'amorçage et le scaling...**

À quel stade de votre développement vous situez-vous ?



**~ 60 %+ opèrent dans  
l'industrie Tech. / Digital**

Parmi les secteurs suivants lequel caractérise au mieux votre activité ?



1. En moyenne, les startups ont été créées en 2017

Sources : Questionnaire BCG à destination des startups de mars 2021, ~100 participants, analyses BCG

## 50+ ENTRETIENS MENÉS AU COURS DE CETTE ÉTUDE

### ENTREPRENEURS

---

#### Startups

- Clément Saint Olive, Alenvi
- Emmanuelle Martiano, Aqemia
- Thibaud Hug de Larauze, Back Market
- Daniel Ritter, Better World
- Stéphanie Blanc, Careed
- Benjamin Nunes, Careed
- Hortense Harang, Fleurs d'ici
- Julien Hervouet, iAdvize
- Thomas Groell, JIB home
- Paul Jamet, Kultures
- Adrien Roggero, Kultures
- Pierre-Luc Passy, La Devanture
- Raphaël Vuillerme, Luko
- Emi Citti, Mamakya
- Guillaume d'Ayguesvives, moka.care
- Cyril Salomon, montagne-en-scene
- Axel Reinaud, Net Zero
- Renaud Pestre, Pretto
- Frédéric Bardeau, Simplon
- Mathilde Housset, Smoon
- Benjamin Legros, Unbottled
- Fanny Moizant, Vestiaire Collective
- Sophie Hersan, Vestiaire Collective
- Thomas Cornet, Walter Learning
- Justin Mattioli, Woodistrib
- Gaspard Bachelot, Woodistrib

### INVESTISSEURS

---

#### VC

- Olivier Rameil, BPI France
- Victor Drault, Breega Capital
- Shabir Vasram, Daphni
- Amaury de Buchet, Club des business angels ESCP Europe
- Camille Kriebitzsch, Eutopia VC
- Julio Benetti, Mandiventures
- Boris Golden, Partech
- Olivier Martret, Serena

#### BUSINESS ANGELS

- Antoine Le Conte, Cheerz
- Marc Menasé, Founder's future
- Clément Buyse, France Digitale
- Guillaume Lestrade, Tropee

#### FONDS CORPORATES

- Matthieu Eyries, Air Liquide
- Pierre Menard, Air Liquide
- Paul Chifflet, Danone Manifesto Ventures

## STRUCTURES D' ACCOMPAGNEMENT

---

### Structures d'accompagnement

- Jérôme Masurel, 50Partners
- Jérôme Fauquemberg, CDiscount
- Cécile Bulle, Dauphine
- Maëva Tordo, ESCP Blue Factory
- Cyrille Saint Olive, Google
- François Bracq, Google
- Antoine Leprêtre, Incubateur HEC
- Feyrouz Tripotin, Kedge BS
- Fabrice Marsella, Le Village by CA
- Paul Jeannest, RaiseLab
- Noé Gersanois, Raise Sherpas
- Vincent Roux, Réseau Entreprendre Atlantique
- Maxime de Couessin, Réseau Entreprendre Paris
- Arnaud Chaigneau, The Schoolab
- Flore Egnell, Willa

## EXPERTS

---

### Experts

- Michael Dandrieux, Docteur en sociologie, co-fondateur d'Eranos & enseignant à Sciences Po.
- Jean Rémi Gratadour, Professeur, HEC Paris

# CONTACTS

---

## BCG

**Claire Lebret**

[lebret.claire@bcg.com](mailto:lebret.claire@bcg.com)

06 07 46 63 25

## LA BOUSSOLE

**Klara Peyre**

[klara.peyre@laboussole.io](mailto:klara.peyre@laboussole.io)

[contact@laboussole.io](mailto:contact@laboussole.io)





la boussole

**BCG** BOSTON  
CONSULTING  
GROUP