

**Séminaire
Ressources technologiques
et innovation**

organisé avec le soutien de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère de l'Industrie) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
Alstom
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IBM
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de la Culture
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2011)

**LE LABEL "ENTREPRISE INNOVANTE DES
PÔLES", UN OUTIL POUR AIDER LES PME
À FINANCER LEUR CROISSANCE**

par

Jean-Noël de GALZAIN
Vice-président du Pôle Systematic Paris-Région
PDG de Wallix

Séance du 20 octobre 2011
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séance organisée en collaboration
avec l'Observatoire des pôles de compétitivité

En bref

Les PME industrielles manquent souvent de fonds propres pour mettre sur le marché de nouveaux produits et services innovants, en particulier si elles souhaitent s'adresser à un marché mondial. Pour mieux accompagner les acteurs de la filière TIC, le Pôle Systematic a mis en place le programme Ambition PME avec l'appui de la DIRECCTE, de la région Île-de-France et des CCI, afin de soutenir les PME conquérantes de sa filière dans leurs démarches business, ressources humaines, export et financement. Sur ce dernier volet, Systematic a mis en place un processus particulièrement performant, en partenariat avec les investisseurs en capital-risque, les *business angels* et les acteurs de l'écosystème d'innovation, pour labelliser les entreprises les plus prometteuses et augmenter leurs chances de lever des capitaux. Ce programme a permis à 12 PME labellisées par Systematic de lever 14 millions d'euros de capitaux privés en 2010, et ce chiffre est en forte croissance en 2011. Cette démarche de financement performante, le label Entreprise innovante des Pôles, dont Jean-Noël de Galzain est le porte-parole, a été adoptée par d'autres pôles de compétitivité français puis par le Club des pôles mondiaux en 2009. Jean-Noël de Galzain est par ailleurs PDG de Wallix, un éditeur de logiciels de sécurité des systèmes d'information spécialisé dans la traçabilité informatique, en très forte croissance.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Jean-Noël de GALZAIN

J'ai créé ma première entreprise en 1999 et je l'ai revendue en 2003. Il s'agissait d'une société de service spécialisée dans les logiciels libres pour les entreprises. Je me suis aussitôt relancé dans l'aventure avec Wallix, un éditeur de logiciels de sécurité informatique spécialisé dans la traçabilité. Fondée fin 2003, cette société emploie aujourd'hui une cinquantaine de personnes. Elle est bien positionnée sur le marché français et commence à s'implanter sur différents marchés européens (Angleterre, Belgique, Suisse, Luxembourg, Allemagne). Cette expérience m'a donné l'occasion de suivre tout le parcours de levée de fonds, de recherche de clientèle et de recrutement d'une équipe talentueuse qui caractérise le développement d'une start-up technologique.

Grâce à la qualité de mon équipe, je dispose d'un peu de temps, ce qui me permet de me consacrer à d'autres activités et notamment à l'animation du Pôle de compétitivité Systematic, dont je suis vice-président depuis cette année. J'y passe au moins une journée entière par semaine et je suis en contact quotidien avec les permanents du pôle. J'ai participé aux États généraux de l'industrie qui ont dressé le bilan du déclin industriel de la France. Je suis convaincu que les pôles de compétitivité représentent une chance pour les PME françaises et que cela vaut la peine de se lancer à fond dans cette démarche pour la transformer en succès économique.

À côté de cette activité, je suis également membre d'associations telles que le Comité Richelieu, qui apporte un soutien aux PME ; le Pacte PME, qui regroupe des grandes entreprises signataires d'une charte concernant les achats aux PME ; et je suis aussi trésorier d'un fonds de fonds de la région Île-de-France, Revital'Emploi, destiné à faciliter la reconversion de personnes licenciées dans la création d'entreprise.

Au sein du Pôle Systematic, je m'occupe particulièrement de développer une plateforme d'accompagnement à la croissance des PME, dont je vais vous parler plus précisément aujourd'hui.

Le Pôle Systematic

Systematic est le plus gros pôle de compétitivité français en termes de nombre de projets de R&D menés en partenariat public-privé. Depuis sa fondation, le pôle a accompagné 318 projets d'innovation représentant 1,4 milliard d'euros d'efforts de R&D, dont 500 millions ont été apportés par les pouvoirs publics.

Ce pôle regroupe 600 acteurs, dont 380 PME/PMI, 110 grands groupes, 100 établissements de recherche et d'enseignement supérieurs et, depuis la dernière assemblée générale, 16 investisseurs privés et probablement une cinquantaine d'ici la fin du premier semestre 2012. C'est une nouveauté et une étape très importante. La création des pôles de compétitivité s'est inspirée du modèle de la Silicon Valley, mais en oubliant un acteur important de ce modèle : les investisseurs privés. Nous avons décidé de créer un collège spécifique pour les accueillir dans notre pôle.

Systematic s'inscrit dans le champ des technologies de l'information et de la communication (TIC). Il est particulièrement centré sur les systèmes et les systèmes de systèmes, que ce soit dans le calcul, la simulation, ou encore la conception logicielle. Au sein du pôle, des groupes de travail sont dédiés à de grands champs thématiques comme l'automobile et les transports, la confiance numérique et la sécurité, les télécommunications. D'autres sont plus récents, comme TIC & Villes Durables et TIC & Santé, pour lesquels nous travaillons en partenariat avec d'autres pôles dédiés aux thématiques correspondantes, comme Cap Digital ou Medicen.

Les PME des TIC, moteurs de croissance

On estime que les TIC représentent 800 000 emplois directs en France, dont 330 000 en Île-de-France. Dans ce secteur, coexistent de grands industriels et une multitude de toutes petites PME, souvent de moins de 20 salariés. Ces dernières jouent un rôle décisif pour inventer de nouvelles technologies, identifier de nouveaux usages, imaginer de nouveaux moyens de communication, apporter toutes ces technologies sur le marché, et aussi pour créer des emplois. Les grands groupes peuvent y trouver des outils et des leviers pour conquérir de nouveaux marchés.

Elles sont aussi un moteur de croissance : on considère qu'un euro investi dans une PME des TIC produit deux fois plus de richesse que lorsqu'il est investi dans un domaine de l'économie traditionnelle. Malheureusement, les PME françaises du domaine des TIC sont généralement très démunies en termes de capitalisation.

Les déterminants de la croissance des PME

Au bout de sept ans d'existence, les PME des TIC connaissent en moyenne une augmentation de 22 % du nombre d'emplois en Allemagne et de 126 % aux États-Unis. En France, la progression n'est que de 7 %. En général, les PME françaises embauchent quand elles en sont à la phase de R&D mais il vient un moment où leur chiffre d'affaires et leurs créations d'emplois plafonnent parce qu'elles ne se consacrent pas assez à l'export. Dans le secteur des éditeurs de logiciels, les entreprises du "top 10" mondial consacrent 75 % de leur chiffre d'affaires à l'export. Celles qui ne décollent pas sont aussi celles dont la part de l'export dans le chiffre d'affaires est le plus faible.

Il existe trois grands facteurs de réussite pour les PME dans le secteur des TIC. Le premier est le capital humain, qui recouvre à la fois les compétences et la qualité de l'équipe. Le deuxième est le montant du capital investi au départ, avec deux modèles assez contrastés : le modèle français de l'entreprise à un euro et le modèle américain où certaines entreprises bénéficient dès le départ de millions de dollars. Le troisième critère est la capacité de l'entreprise à convaincre son premier client et à en trouver d'autres à partir de ce premier succès.

Les trois grandes clés de l'accompagnement des PME sont donc la réponse au besoin de capital ainsi que l'aide à la recherche de clients et au développement de l'export, comme nous l'a confirmé une enquête menée auprès de 200 PME du pôle pour recenser leurs besoins.

Le programme Ambition PME

C'est en partant de ce constat que nous avons élaboré le programme Ambition PME. Animé et copiloté par Systematic, Opticsvalley et le réseau des chambres de commerce et d'industrie Paris Île-de-France (CRCI, CCI Paris, CCI Essonne), ce programme est financé avec l'aide de la DIRECCTE (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi) et du conseil régional d'Île-de-France.

Il comporte cinq grands axes (accès au financement, stratégie d'innovation, relation PME grands groupes, export, compétences RH) et s'adresse aux 825 PME technologiques de la région, potentiellement membres de l'écosystème.

Ce plan a été lancé il y a trois ans et a permis la réalisation d'un millier d'actions bénéficiant à 500 PME, qu'il s'agisse d'aides pour le recrutement, pour l'implantation de ces PME aux États-Unis ou en Chine, pour la recherche de capitaux, ou encore pour la participation à un projet collaboratif.

Le programme Ambition PME a mobilisé l'ensemble des acteurs du pôle et a abouti, l'an dernier, au vote par l'assemblée générale d'une nouvelle stratégie pour la période 2012-2015 :

nous sommes passés de la stratégie de “moteur d’innovation” à celle “d’animateur d’écosystème”, dont je vais présenter les grandes lignes.

La stratégie 2012-2015

Le métier historique des pôles de compétitivité consiste à faire émerger des projets de R&D collaboratifs. Un autre rôle se dessine peu à peu, celui d’animateur des écosystèmes ainsi constitués. La carte des pôles révèle d’ailleurs que leur implantation correspond aux grands bassins d’emplois. Ce nouveau métier d’animateur d’écosystème passe notamment par l’accompagnement des PME pour accélérer leur croissance. Au-delà de leur action en matière de R&D, le rôle des pôles est désormais de faire le lien entre les nouveaux besoins du marché et les acteurs de l’industrie et de l’innovation.

En ce qui concerne Systematic, notre ambition est de continuer à nous positionner comme un acteur clé dans la région parisienne mais aussi au plan mondial ; de consolider les relations entre les grands groupes, les PME, les établissements de recherche et d’enseignement ; de favoriser l’investissement ; de pérenniser le modèle économique du pôle. L’objectif final est de transformer les financements apportés par l’État, les collectivités et les investisseurs privés en points de croissance.

Notre pôle ne se contente pas de jouer le rôle de coordinateur au sein de la région Île-de-France, mais travaille également à l’animation de la filière avec les autres pôles TIC à vocation mondiale (Images & réseaux, Cap Digital, Minalogic, SCS) et des associations comme le Syntec numérique, le Comité Richelieu, le Pacte PME. Il ne s’agit pas de réinventer la roue : de nombreux acteurs existent et sont experts en matière d’achats, de financement, ou encore d’animation : nous devons travailler ensemble au service des PME. Les cinq pôles TIC ont également souhaité se coordonner pour organiser des actions tournées vers l’international, notamment en rencontrant d’autres clusters et en montant des projets d’innovation avec eux, mais aussi en invitant des investisseurs européens à rencontrer nos PME labellisées. L’idée est de sortir du seul cadre français.

Le sens de toute cette démarche est de faire émerger des “champions des pôles”, c’est-à-dire des TPE (très petites entreprises), des ETI (entreprises de taille intermédiaires) et des PME qui deviendront un jour des grands groupes. Pour cela, il ne suffit pas d’identifier les entreprises les plus inventives. Il faut les aider à réussir la commercialisation de leurs produits et de leurs services et pour cela les accompagner dans leur croissance à l’international.

Chaque année, le Truffle 500 des éditeurs de logiciels révèle de nouvelles entreprises, et pourtant, la part du secteur des TIC dans le PIB français n’augmente pas. Chaque fois qu’un éditeur commence à s’internationaliser, il est racheté par un groupe américain, asiatique ou allemand. Cela signifie que tout l’argent consacré par les pouvoirs publics français à l’innovation et à la création d’entreprises aboutit à la constitution de fleurons pour l’industrie d’autres pays, déjà très en avance sur nous. Pour empêcher cette hémorragie, nous devons fournir aux PME françaises les outils dont elles ont besoin, de façon à ce qu’elles n’aillent pas les chercher ailleurs.

Le rôle clé de l’investissement privé

Le profil le plus répandu parmi les PME du Pôle Systematic est celui d’entreprises de 30 à 35 personnes, existant depuis sept ou huit ans, positionnées dans le secteur du logiciel et réalisant un chiffre d’affaires d’environ 3 millions d’euros ? ; 90 % d’entre elles sont impliquées dans au moins un projet de R&D collaboratif dans l’un des groupes thématiques du pôle.

Pour ces PME, mettre un nouveau produit ou service sur le marché représente un investissement et une prise de risques énormes. Elles n’ont pas la taille critique leur permettant de développer en parallèle plusieurs briques technologiques. Il est donc crucial de

leur donner les moyens de financer leur commercialisation par l'investissement financier et la commande.

En même temps, ces PME apparaissent elles-mêmes comme très risquées pour les investisseurs. Elles ne sont pas encore matures, doivent investir des centaines de milliers, voire des millions d'euros avant de réaliser un euro de chiffre d'affaires, développent des technologies complexes, emploient des personnels très qualifiés qui coûtent cher tout en n'étant pas forcément très performants pour mettre leurs brillantes innovations sur le marché. C'est pourquoi elles ont beaucoup de mal à se faire financer par le capital-développement et relèvent plutôt de l'amorçage. Or, en 2010, le capital-investissement français représentait environ un milliard d'euros, dont 80 millions seulement étaient consacrés à l'amorçage, tout le reste relevant du capital-développement.

Nous avons identifié ce défi et décidé de le relever en assurant le lien entre l'inventeur, le chef d'entreprise et les investisseurs. En Île-de-France, nous avons la chance d'être bien dotés en matière de capital-investissement : sur 80 réseaux de *business-angels* en France, 40 sont installés à Paris, et c'est également le cas de 75 % des capitaux-risqueurs. Autre atout, nous pouvons faire appel à de nombreux partenaires capables d'assurer l'accompagnement des PME : un pôle n'a pas vocation à aider les PME à élaborer leur stratégie, leur *business plan*, leurs tableaux financiers. En revanche, nous pouvons réunir ces compétences autour des chefs d'entreprise pour les aider à construire le *business plan* le plus attractif possible.

Le dispositif mis en place

Au départ, nous nous sommes contenté d'organiser quelques événements pour favoriser les rencontres entre les différents acteurs. Compte tenu du succès de cette démarche, nous avons décidé de la structurer en étapes successives.

La présélection

Nous commençons par présélectionner les entreprises. Pour cela, nous lançons des appels à candidature relayés dans tout notre réseau et ouverts à toutes les PME de l'écosystème, qu'elles soient ou non membres du pôle.

Nous visitons les entreprises candidates pour vérifier qu'elles correspondent aux domaines technologiques du pôle, qu'elles ont une démarche de R&D cohérente avec les critères d'admission et qu'elles ont un projet de croissance, puis nous les présentons au comité de labellisation.

Celui-ci est composé de dix à vingt personnes (non rémunérées) parmi lesquelles figurent des investisseurs (capitaux-risqueurs et *business angels*), des représentants des pôles, des experts issus de domaines proches de celui des PME considérées, des représentants d'Oséo, du RETIS (Réseau français de l'innovation) et de nos partenaires des chambres de commerce et d'industrie de Paris Île-de-France.

Nous demandons aux entreprises de préparer un *business plan*, une présentation de la valeur, des tableaux financiers. Chacune dispose de 7 minutes pour se présenter et de 7 minutes pour répondre aux questions de l'assistance. Nous en recevons 20 ou 25 par comité. Nous avons établi une grille de notation comportant différents critères (stratégie, innovation, marché, valeur du projet financier...), qui permet de classer les candidats.

Certaines entreprises sont très intéressantes mais pas encore mûres pour convaincre des investisseurs, que ce soit parce que leur équipe commerciale n'est pas suffisamment étoffée, parce qu'elles n'ont pas assez de fonds propres ou encore parce qu'elles sont encore au stade de la R&D. Il nous arrive souvent d'expliquer à un patron de PME qu'aller chercher deux ou trois millions d'euros pour une entreprise de 10 personnes, ou cinq millions pour un projet qui ne dégage même pas encore 100 000 euros de revenus, est déraisonnable. L'entreprise doit

commencer par faire sa “preuve de marché” et pour cela lever quelques centaines de milliers d’euros en *love money* ou chez des *business angels*. Elle pourra ainsi roder sa machine de guerre avant de s’attaquer à des marchés plus importants. Une autre possibilité est qu’elle soit réorientée vers des dispositifs de soutien locaux ou régionaux (incubateurs, Oséo).

L’accompagnement

Une fois que nous avons sélectionné une dizaine d’entreprises, nous leur proposons un accompagnement pour les aider à présenter leur projet aux investisseurs en utilisant les mots que ces derniers attendent en termes de valeur sur le marché ou encore de retour sur investissement.

L’accompagnement est parfois très simple car certaines équipes sont bien rodées : elles ont passé le stade de l’amorçage et ont déjà cinq ou six ans d’existence et un chiffre d’affaires de 3, 7, voire 10 millions d’euros. Elles entrent dans une phase de développement industriel ou de développement international pour laquelle elles ont besoin de plusieurs millions d’euros. Dans ce cas, il suffit généralement de leur consacrer une demi-journée pour leur apporter quelques conseils sur leur montage financier ou leur plan de valorisation et améliorer la présentation à l’oral.

D’autres équipes, très prometteuses, ne sont pas encore prêtes à se présenter devant les investisseurs. Dans ce cas, l’accompagnement sera ciblé en fonction de leurs besoins, qu’il s’agisse de renforcer les ressources humaines, de construire leur *business plan* ou d’élaborer leur politique commerciale. Nous les orientons vers des cabinets de conseil, qui peuvent être des spécialistes de la levée de fonds, de la valorisation d’entreprise ou encore du recrutement. Nous avons constitué un club de partenaires référencés par le pôle, généralement choisis par recommandation d’autres partenaires de notre écosystème. Un outil de financement mis en place dans le cadre de notre plan Ambition PME nous permet de prendre en charge une partie des coûts, de façon à ce que la PME puisse accéder à des consultants offrant une véritable valeur ajoutée.

La labellisation

L’entreprise repasse alors devant le comité de sélection pour vérifier la mise en œuvre des recommandations de ce dernier. C’est à ce moment qu’elle reçoit ou non la labellisation.

Ce deuxième passage devant le jury n’était pas prévu au départ : les entreprises sélectionnées et accompagnées se présentaient directement aux investisseurs. Mais nous avons adopté une démarche d’excellence, essentielle pour convaincre les investisseurs de s’y impliquer. Nous voulons donc nous assurer que les entreprises sont vraiment prêtes à présenter leur dossier. Pour cela, nous devons prendre le temps de faire mûrir la proposition de valeur de l’entreprise, ce qui nécessite souvent une série de remises en question : elle doit élaborer une stratégie qui lui permettra de se confronter au marché non seulement national mais international, processus indispensable pour atteindre la réussite économique.

Notre objectif est que, grâce à cette exigence d’excellence, de démultiplier les chances de réussite à la levée des fonds, voire d’atteindre un but ultime : que 100 % des candidats qui tentent leur chance puissent obtenir des financements au terme du processus. La plupart des investisseurs procèdent à une sélection draconienne des dossiers : sur dix mille candidatures, ils en retiennent quatre ou cinq. Pour notre part, nous considérons qu’à partir du moment où une entreprise entre dans la “mécanique” du pôle, s’engage dans des projets de R&D, sait se remettre en question et reformater sa stratégie afin d’élaborer une proposition de valeur crédible et se montre capable de la délivrer, et que de notre côté nous nous préoccupons de mobiliser les investisseurs en amont, cette entreprise devrait parvenir à être financée.

Dans cet esprit, nous allons, dès 2012, transformer cette démarche d’accompagnement en “Académie Systematic” et créer un parcours évoquant un peu un parcours universitaire avec

l'obtention d'"unités de valeurs" permettant d'obtenir in fine un "passeport de l'entrepreneur".

La présentation aux investisseurs

Dernière étape du processus, l'entreprise présente son dossier aux investisseurs. L'an dernier, nous avons organisé cinq événements et cette année quatre, avec chaque fois 10 entreprises invitées à se présenter devant des investisseurs ciblés, spécialistes de leur domaine d'activité.

En 2008, année où nous initié cette démarche dans le cadre de la loi TEPA (Travail, emploi et pouvoir d'achat), nous avons réussi à lever 500 000 euros pour trois PME ; en 2009, 2,5 millions d'euros pour 7 PME ; en 2010, 14 millions d'euros pour 12 PME. Nous avons mis en place notre label il y a dix-huit mois et nous l'avons accordé à 37 entreprises, dont 17 ont levé 14 millions d'euros pour le moment. Au total, nous atteindrons probablement 20 millions d'euros d'ici la fin de l'année. Ce taux de réussite (17 entreprises sur 37) est largement supérieur à celui du capital-risque traditionnel, d'autant qu'il s'agit essentiellement de financements d'amorçage : ces chiffres ne tiennent pas compte des levées de fonds plus importantes, de 5 à 15 millions d'euros, réalisées par des sociétés comme Qosmos, Nuxeo ou ma propre société, Wallix, qui sont déjà à un stade de développement plus avancé, ou encore de la levée de 30 millions d'euros par ESI Groupe, un "champion" du pôle.

Élargissement à d'autres pôles

J'ai présenté cette initiative à l'occasion d'une journée nationale des pôles de compétitivité organisée par la DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services), et j'ai convaincu Dominique Vernay, alors président de Systematic et du Club des pôles mondiaux, d'y associer ceux-ci. L'objectif était de la transformer en une démarche plus systématique d'identification et de labellisation des PME à potentiel au sein des pôles. Nous avons lancé un groupe de travail avec la DGCIS, la Caisse des Dépôts et Consignations, l'AFIC (Association française des investisseurs en capital risque), France Angels, Oséo et le RETIS, qui a abouti à la création d'un label intitulé "Entreprise innovante des pôles".

Ce label repose sur une charte nationale, qui prévoit notamment que tous les acteurs du financement et de l'innovation doivent être présents à parité dans les comités de label. Le processus de labellisation reste en revanche propre à chaque pôle et peut être organisé au niveau local ou régional. Le label est accordé aux entreprises pour une durée de deux ans. Cette démarche est de type gagnant-gagnant puisqu'elle permet aux entreprises de trouver des financements mais également aux investisseurs d'identifier les meilleures pépites dans les secteurs du marché couverts par les pôles de compétitivité.

Le budget du label, porté par Polinvest, est de 300 000 euros pour deux ans. Il recouvre l'emploi d'une personne à plein temps ainsi qu'un peu de promotion et de communication. Sur les 71 pôles de compétitivité, 50 ont déjà signé la charte et 31 participent à un comité de labellisation : certains se sont dotés de leur propre comité, d'autres ont mutualisé le dispositif avec d'autres pôles. Au total, ces comités ont déjà labellisé 67 entreprises et devraient atteindre la centaine d'ici la fin de l'année, avec une dizaine de millions d'euros de fonds levés.

DÉBAT

Une initiative vraiment “*bottom-up*”

Un intervenant : *L’Observatoire des pôles de compétitivité recueille depuis cinq ans maintenant des témoignages d’acteurs des pôles, et je crois que ce label est la première initiative totalement bottom-up qui nous ait été présentée. C’est le Pôle Systematic qui en a eu l’idée et, avec la complicité “non motrice” de différentes instances nationales d’accompagnement, il a réussi à la diffuser dans 70 % des pôles pour un coût modique. C’est une remarquable performance par rapport à d’autres expériences de diffusion de bonnes pratiques ou même de définition a priori de bonnes pratiques par l’État. C’est aussi la correction d’un “trou dans la raquette” assez évident par rapport au projet initial des pôles, qui associaient tous les acteurs de l’innovation sauf les investisseurs.*

Le montant des investissements

Int. : *Vous avez rappelé que l’un des facteurs de succès des PME est le montant du capital dont elles disposent au départ. Quel est le ticket moyen des financements accordés ?*

Jean-Noël de Galzain : Il est difficile de parler de ticket moyen. Il existe pour nos entreprises trois grandes catégories de financement, deux en amorçage et une en développement.

Le *seed capital*, ou *love money*, est destiné aux entreprises qui ont sorti leur premier produit mais n’ont pas encore réussi à convaincre les premiers clients. Elles doivent faire leur preuve de concept et montrer qu’elles sont capables de délivrer. En général, les montants vont de 100 000 à 500 000 euros. Dans ce cas, nous travaillons avec les réseaux de *business-angels* et nous mobilisons le dispositif TEPA, que nous regretterons beaucoup si jamais cette loi doit être abrogée. En France, on aime bien placer des centaines de millions d’euros dans des fonds souverains confiés à la Caisse des Dépôts et Consignations, en espérant que tout cela se déversera sur les entreprises qui en ont besoin. En pratique, cela ne fonctionne pas car les fonds mettent trop de temps à arriver et irriguent trop peu de PME au regard des besoins. Les 400 millions d’euros qui ont été confiés au FSN (Fonds national pour la société numérique) n’ont toujours pas été alloués : près d’un an plus tard, pas un seul euro n’a été investi dans une PME et le comité d’investissement ne s’est pas encore réuni. D’autres fonds ont été créés, comme le FNA (Fonds national d’amorçage), doté lui aussi de 400 millions d’euros. Cet argent doit être investi dans des structures d’amorçages qui vont elles-mêmes devoir l’investir dans des PME. Compte tenu de l’inertie de ce genre de dispositif, on peut craindre qu’un changement politique intervienne et que tout cet argent reparte vers d’autres projets. Par comparaison, le dispositif TEPA permet vraiment de fluidifier l’accès des PME au capital. En ce qui concerne Systematic, il nous permet de recueillir trois ou quatre millions d’euros par an avec des tickets moyens de 150 000 à 500 000 euros par PME.

La deuxième catégorie d’amorçage concerne les entreprises qui ont déjà mis leur nouveau produit ou service sur le marché et ont prouvé qu’elles savaient délivrer. L’entreprise s’est dotée d’une équipe qui “tient la route”, c’est-à-dire non pas de quatre ingénieurs des Mines ayant inventé une superbe technologie, mais de ces quatre ingénieurs plus un HEC, un expert en marketing issu d’une bonne école et une équipe de vente. A ce stade, l’entreprise a besoin de lever des montants de deux ou trois millions d’euros. C’est aujourd’hui mon cas avec la société Wallix. En 2007, j’ai fait appel à deux petits fonds d’investissement qui m’ont apporté chacun 300 000 euros. Puis, chaque année, j’ai sollicité quelques centaines de milliers d’euros de plus, tantôt pour financer un projet particulier, tantôt pour structurer mon support, puis pour ébaucher un début de développement international. Cette année, je vais lever plusieurs millions d’euros parce que la notoriété de Wallix est désormais bien établie sur le marché français, que notre technologie est extrêmement “différenciante”, que nous avons de premières références solides et que notre équipe est de très haut niveau. J’ai pu aller voir les investisseurs et leur dire : « *Si vous mettez tant, voilà ce que sera votre retour sur investissement.* »

Ce sens de la progression est extrêmement important. On voit des PME qui, sur une simple bonne idée, mobilisent de nombreux investisseurs et lèvent tout de suite trois ou quatre millions d'euros. Au bout de deux ou trois ans, leur capital est partagé entre un grand nombre d'actionnaires et il n'y a plus de patron dans la maison. Rapidement, ce sont les investisseurs financiers qui pilotent le développement de l'entreprise et celle-ci finit rachetée par un acteur industriel, dans le meilleur des cas français, mais étranger la plupart du temps (américain, allemand, britannique ou asiatique), tout simplement parce que les capitaux-risqueurs ont des contraintes de sortie qui les obligent à s'adresser au plus offrant.

On arrive ensuite au capital-développement, avec par exemple le cas de Qosmos, qui vient de lever 17 millions d'euros. Pour des entreprises de cette taille, les fonds souverains deviennent pertinents : quand on a une entreprise bien structurée, avec de l'ambition et la volonté de marquer des points de croissance économique, cela vaut la peine d'investir pour en faire un champion mondial.

Les défis

Int. : *Quels sont les principaux défis que vous avez dû surmonter ?*

J.-N. de G. : Le premier est de réussir à faire entrer les investisseurs dans le processus. S'ils n'y participent pas, c'est très difficile de capter leur attention sur les sociétés. En revanche, lorsqu'un investisseur est membre du jury et que, dès la présélection, il s'intéresse à une entreprise, c'est déjà presque gagné. Notre temps à tous est très compté et si de premiers accords peuvent être passés sans attendre l'issue du processus, c'est parfait.

Un autre défi consiste à bien s'insérer dans l'écosystème. En France, il existe d'innombrables organismes et agences chargés de développer l'innovation et d'accompagner le développement d'entreprise. Personne ne vous attend et il faut vraiment faire la preuve de votre valeur ajoutée, sinon le retour de bâton est très rapide. En particulier, il était crucial pour nous de bien travailler en partenariat avec les chambres de commerce. Un pôle de compétitivité ne peut pas se substituer à une chambre de commerce, et inversement une chambre de commerce ne peut pas apporter la même expertise qu'un pôle ni la même capacité à réunir des acteurs économiques de natures différentes. En revanche, nous avons tous un but commun, le développement des PME, ce qui devrait permettre d'aboutir à des success-stories.

Mais le plus grand de tous les défis, c'est d'élaborer un processus grâce auquel tous les entrepreneurs, au terme d'un parcours où ils acceptent de se remettre en question et de faire mûrir leur projet, puissent trouver auprès des investisseurs les financements dont ils ont besoin à tous les stades de leur croissance, pour se développer en France et à l'international. Ce processus serait une sorte de "pacte pour la croissance" entre les acteurs de l'écosystème et la PME "championne".

Les commandes publiques

Int. : *J'ai participé à un rapport sur les pôles de compétitivité et la croissance des éco-industries. L'une de nos recommandations concernait les commandes publiques. Nous avons observé une contradiction au sein des politiques publiques : lorsqu'une PME a participé à un projet de R&D et a été soutenue par des fonds publics, les collectivités territoriales et l'État, en tant qu'acheteurs, répugnent à faire appel à cette PME, car ils ont peur de voir leur marché annulé, alors même qu'il n'existe pas d'obstacle juridique réel.*

Int. : *Réussissez-vous à convaincre les grands groupes de la nécessité d'investir dans le développement de leur tissu de fournisseurs de demain ?*

J.-N. de G. : Ce sont deux questions vraiment cruciales. Le capital-investissement permet de répondre à un besoin de financement ponctuel, mais le financement durable des PME, c'est bien sûr la commande, qu'il s'agisse de la commande publique ou de la commande privée. On aura beau financer des investissements d'avenir, de la rupture technologique, créer des pôles pour animer l'écosystème et créer des courroies de transmission dans l'économie pour assurer

un continuum entre grands groupes et PME, encore faut-il que les entreprises aient des commandes si l'on veut pouvoir retirer la perfusion des subventions et du crédit. Si elles ne peuvent pas devenir autonomes avec leurs clients, tout le dispositif se dégonflera comme une bulle.

L'une des choses les plus difficiles à mettre en œuvre, c'est la relation entre les grands groupes et les PME. Les directions des achats travaillent pour des groupes mondiaux. Elles peuvent éventuellement décider de mettre en place, localement, tel ou tel produit, mais s'il s'agit d'acheter pour l'ensemble du groupe, elles considèrent comme trop risqué de s'adresser à une petite entreprise innovante. Nous essayons de tisser des liens avec les 35 grands groupes signataires du pacte PME, mais nous constatons que les progrès sont très lents.

À vrai dire, je ne vois pas d'autre solution que la contrainte : tant que les grands groupes ne seront pas obligés de consommer des produits issus de PME, on n'avancera pas.

Int. : *Vous pensez à un Small business act ?*

J.-N. de G. : Oui, ou à quelque chose d'approchant. Les marchés publics pourraient donner l'exemple. Puisque nous sommes capables de lancer des appels à projets pour construire un *cloud* à la française, ou les investissements d'avenir, pourquoi ne pourrait-on pas, de la même manière, lancer des appels d'offres ou des appels à projets comme celui sur la sécurité ou la résilience des systèmes informatiques, en utilisant les pôles de compétitivité, et réserver une part de ces appels d'offres à nos PME ?

Dans ce domaine, les États-Unis sont au premier rang mondial et Israël au second, pour une raison très simple : ils ont réservé une part importante de leurs investissements à des PME, et ils l'ont fait à travers des marchés aussi bien dans le secteur de la santé que dans celui de la défense ou du secteur public. Cela leur a permis de générer un flux de nouvelles PME et d'investisseurs qui les ont financées. Puis les fonds souverains ont permis de développer les meilleures pépites et aujourd'hui, ces deux pays disposent de champions mondiaux.

Entreprises rachetées, entreprises implantées

Int. : *Vous avez évoqué la désespérante stabilité du chiffre d'affaires cumulé des entreprises du Truffle 500. Ne peut-on considérer que des entreprises telles que Business Object, Esterel ou Ilog, lorsqu'elles sont rachetées par des groupes étrangers, laissent malgré tout une part importante de leur emploi qualifié en France et contribuent à enrichir l'écosystème ?*

J.-N. de G. : La France est un pays très attractif pour l'innovation, car les laboratoires peuvent bénéficier de nombreuses aides nationales et locales. Si un groupe étranger rachète une start-up française, celle-ci sera compétitive sans qu'il soit nécessaire de la délocaliser. Nous constatons que, pour le moment, les entreprises qui ont été rachetées sont toujours là. Mais si des changements intervenaient et que le contexte fiscal devenait moins attractif, il serait tout à fait possible que ces entreprises soient délocalisées en Pologne, en Roumanie ou dans d'autres pays susceptibles de fournir des compétences qui commencent à faire défaut ici. Rien qu'en Île-de-France, nous estimons qu'il nous manque 6 000 ingénieurs système, par exemple, ce qui est énorme.

Beaucoup d'entreprises technologiques américaines ne travaillent plus avec l'Europe mais uniquement avec l'Inde. Pour faire face à la pénurie d'ingénieurs en France, nous pensons qu'il devrait être possible de faire appel aux pays du Maghreb et de créer avec eux le même type de partenariat que celui qui existe entre la Silicon Valley et Bangalore. À noter qu'une récente circulaire du ministère de l'Intérieur datant du 31 mai rend l'embauche d'ingénieurs étrangers ayant fait leurs études en France quasiment impossible. Il s'agit clairement d'une décision inappropriée à la situation et au besoin de nos entreprises innovantes.

Int. : *Inversement, considérez-vous que l'arrivée d'entreprises telles que Microsoft ou Google enrichit votre écosystème ?*

J.-N. de G. : Il existe naturellement un réflexe de protection de la part des acteurs du pôle, mais nous sommes tout à fait en mesure de travailler avec des acteurs étrangers de ce type.

Avec Intel, par exemple, nous avons créé un laboratoire commun autour de la fourniture de puissance de calcul pour des acteurs de la région Île-de-France. Nous participons avec IBM et Microsoft à des initiatives autour du financement de l'innovation ou de la mise en place de laboratoires en Île-de-France. Nous ne voulons pas que ces entreprises se contentent d'une approche marketing au sein du pôle, mais dans la mesure où elles font vraiment de la R&D et créent de l'emploi localement, cela nous convient.

Archos, une réussite francilienne

Int. : *Pouvez-vous citer une entreprise francilienne dont l'essor serait dû en grande partie à sa participation au Pôle Systematic ?*

J.-N. de G. : La société Archos fait beaucoup parler d'elle en ce moment. Elle est installée en Essonne et son dirigeant s'est battu contre vents et marées pendant vingt ans. Il est passé par plusieurs phases de grande difficulté financière et a eu beaucoup de mal à convaincre des clients au départ, car il intervient sur un marché de détail, pour lequel les contraintes de référencement sont aussi importantes que pour vendre à un grand groupe. Archos a pour principal concurrent le groupe qui bénéficie de la première capitalisation mondiale, à savoir Apple, et il représente aujourd'hui une alternative crédible aux produits de ce dernier.

Pour en arriver là, le patron d'Archos a su tenir bon face aux pressions d'investisseurs qui n'étaient pas d'accord avec sa stratégie. Il s'est obstiné à produire ses tablettes en France plutôt qu'en Chine, grâce à des procédés de fabrication innovants. Le Pôle Systematic, auquel cette société est adossée, lui a permis de développer des projets de R&D financés par le FUI. Aujourd'hui, l'entreprise connaît une "hyper-croissance" de plus de 100 % par an. Ce genre de réussite rend optimiste pour aller de l'avant !

Présentation de l'orateur :

Jean-Noël de Galzain : est PDG de IF Research Wallix, vice-président du Pôle de compétitivité Systematic Paris-Région, porte-parole du label Entreprise innovante des pôles, trésorier et administrateur du fonds Revital'Emploi ; après un début de carrière dans la production audiovisuelle et l'édition multimédia, il a fondé Aurora Group (société de service en logiciel libre) en 1999 (revendu en 2003), puis l'éditeur de logiciels Wallix (sécurité et traçabilité des accès informatiques).

Diffusion décembre 2011