



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Retour en Silicon Valley (5/7) l'écosystème

Dans ce cinquième épisode de ce retour d'un voyage d'une semaine dans la Silicon Valley dont je vous raconte presque tous les détails, voici ce qui concerne l'écosystème de l'innovation dans le numérique. Ce n'est évidemment pas exhaustif. L'écosystème de la Silicon Valley est le plus dense du monde avec ses Universités et Laboratoires de recherche (que nous avons déjà couverts), ses investisseurs (business angels, VCs), ses incubateurs, ses prestataires de services (consultants en tout ce que vous voulez, avocats, communication, relations publiques, recrutement, finances, etc) et ses innombrables conférences, séminaires et événements locaux. Le maillage est tel qu'il se passe quelque chose tous les jours dans toutes les villes de la Silicon Valley.

Pendant cette semaine, nous avons rencontré un gourou de l'entrepreneuriat en la personne de **Steve Blank**, deux investisseurs, **Jeff Clavier** de SoftTech Ventures et **Pierre Lamond** de Khosla Ventures, deux sortes d'incubateur (**BlackBox** et **HackerDojo**) et enfin, l'antenne de San Francisco de l'**Atelier BNP Paribas**. Comme Pierre Lamond nous a surtout parlé du marché des cleantechs, j'ai déplacé ce qui le concerne dans le post suivant qui traitera justement de ce sujet.

Mes photos sont comme d'habitude toujours sur **mon site photo**.

Steve Blank

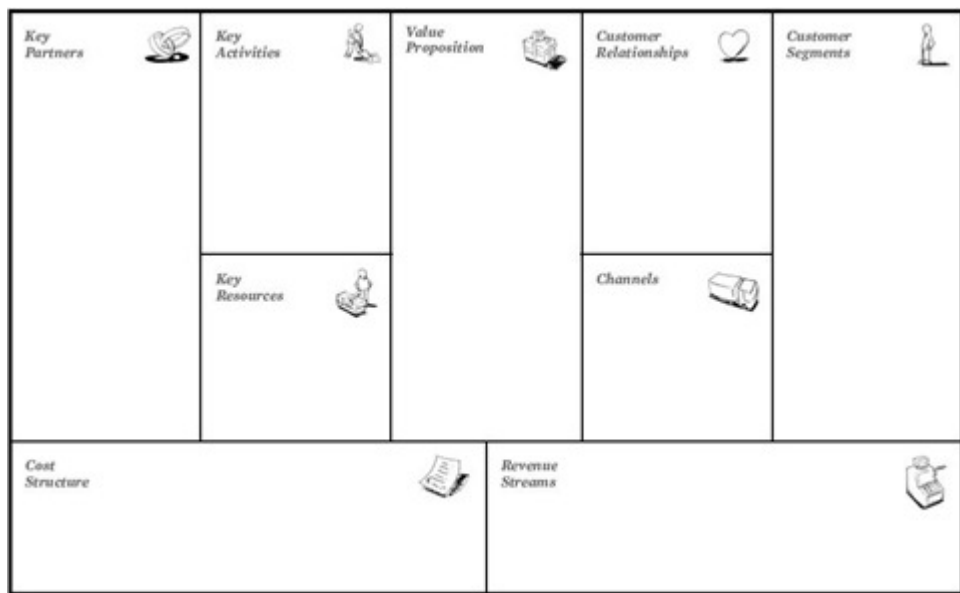
Je l'ai présenté comme "gourou" car c'est un peu comme cela qu'il se comporte et ce n'est pas péjoratif. C'est un serial entrepreneur à la retraite qui enseigne et est l'auteur "The four steps to Epiphany", un livre sur le "Customer Development". Ce thème qui faisait l'objet de son exposé est proche du concept de "Lean Startup", que j'ai pu traiter dans le **Guide Entrepreneur**. Le livre a été traduit par un jeune entrepreneur belge, **Antoine Bruyns**. Celui-ci édite un **blog en français** sur le "Développement client" qui reprend notamment les articles du blog de Steve Blank.



Steve Blank remarque que les entreprises existent depuis au moins trois siècles mais que les premiers MBA ne sont apparus qu'en 1908 à Harvard. Les startups comme on l'entend aujourd'hui existent depuis à peine 50 ans. Il est temps de modéliser un peu le cycle de vie des startups et les bonnes pratiques. L'approche de Steve Blank consiste à tordre le cou à la pratique trop courante de création de startups en reprenant les méthodes de management de grands groupes. Avec des business plans rigides, des prévisions de vente détaillées et des équipes pléthoriques avec des titres ronflants (SVP Sales, SVP Marketing, etc).

Pour lui, le démarrage d'une startup (pléonasme...) relève d'une méthode très expérimentale. Il s'agit de rechercher son business modèle, et surtout de valider par l'expérience l'adéquation entre son produit et ses clients. Le tout dans une boucle de feedback permettant d'ajuster l'offre pour qu'elle devienne viable. Il oublie cependant de citer un écueil assez classique de cette méthode pour les offres destinées aux entreprises : prendre en compte les besoins spécifiques des clients et se mettre à faire... du spécifique, transformant rapidement un éditeur de solutions en société de services outillé, soit une SSII ou une web agency. Dans le marché grand public, les tests clients mixent qualitatif et quantitatif permettant de prendre un peu plus de recul et on ne risque pas de verser dans le service outillé.

Autre élément évoqué, la structuration d'un business model dans un schéma assez connu à neuf cases (*ci-dessous*) connectant les produits au revenu en passant par clients, partenaires. On le trouve dans le livre "Business Model Generation" et il est décrit dans des slides sur [SlideShare](#). Bon, c'est un peu pour les wanabe entrepreneurs qui croient qu'il suffit de faire des revenus pour avoir un bon business model, en oubliant la structure de coûts (coûts marketing et vente qui donnent des coûts d'acquisition de clients, coût du service ou du produit, churn, etc).



D'autres éclairages :

- Il y a **trois étapes clés** dans la vie d'une startup : la recherche du modèle, la construction et l'exécution. La construction revient à développer l'entreprise à partir du modèle qui a été expérimenté avec succès. C'est à ce moment que l'on recrute des commerciaux et que l'on met en place un cycle de vente répétable. Après, on exécute, même s'il s'agit d'une vision quelque peu statique car dans les entreprises qui savent rester innovantes, on se doit de remettre en cause l'existant en permanence et de relancer le cycle : création de nouvelles offres de rupture, recherche du bon modèle, etc. Les entreprises qui se stabilisent trop longtemps dans l'exécution sont celles qui entretiennent leurs vaches à lait, ne font que de l'innovation incrémentale et loupent les ruptures.
- Les **CEO des startups** qui grandissent avec succès sont leurs fondateurs. Et ceux-ci sont le plus souvent orientés produits et ont une "vision" de là où ils veulent aller, bien en avance sur leur temps. Ils sont passionnés voire dévorés par leur produit. Ils en sont utilisateurs eux-mêmes. Ils savent le démontrer, l'évangéliser. Et, c'est un non-dit, comme ils sont souvent américains, ils ont cette dose d'ambition et cette capacité à vendre et à communiquer qui est le propre de la culture locale, et qu'il est plus rare de trouver chez nous. Le modèle est évidemment Saint Steve Jobs. En France, on pourrait prendre Xavier Niel de Free. L'anti-modèle du jour est un peu Steve Ballmer, trop orienté ventes et pas assez produit. Les investisseurs commencent à comprendre cela et la mode consistant à virer les CEO fondateurs dans la phase "build" commence à se tasser, tout du moins aux USA. Les mêmes CEO qui réussissent entretiennent un chaos permanent dans l'entreprise. C'est un peu le modèle de Mark Zuckerberg.
- Comme toutes les méthodes, l'application du "Customer Development" ne garantit pas le succès à coup sûr. Elle sert surtout à d'éviter les erreurs qui génèrent une grande mortalité infantile des startups.

Sur le blog passionnant de Steve Blank, vous trouverez enfin des pépites rares :

- Un **guide de visite de la Silicon Valley** pour les pas-nuls qui ont du temps et qui vont éviter le parcours habituel des grosses boîtes. En gros, qui vont éviter ce que nous avons fait ! Prévoir un bon mois...
- L'**histoire secrète de la seconde guerre mondiale** et le rôle de la Silicon Valley et de Stanford dans les

contre-mesures électroniques utilisées par les bombardiers US qui survolaient l'Allemagne. Il traite aussi de divers programmes de la guerre froide.

- Une gigantesque **bibliographie** sur les startups ainsi qu'un **compendium d'outils et de sources d'information** pour les entrepreneurs, que je vais piller pour mettre à jour le **Guide des Startups**.

Jeff Clavier

Après des débuts de CTO dans une startup de logiciels pour salle de marché rachetée par Reuters, Jeff Clavier y fait une rencontre fortuite qui l'amène à devenir VC pour eux à Palo Alto en 2000. Il y arrive en pleine explosion de la bulle Internet et ce qui se passe quand on donne trop de moyens aux startups.

Il voit le web 2.0 émerger en 2004 et constate les faibles besoins en capitaux des startups du moment. Il décide de se lancer dans le financement d'amorçage. Il démarre d'abord sa propre activité de business angel (dite "SoftTech 1") et investit dans 24 sociétés. Il fait quelques bons coups comme TruVeo (racheté par AOL après 11 mois pour un multiple de 17) et Mint et son acquisition par Intuit. A ce moment, les VCs comprennent l'intérêt de faire de l'amorçage (on est aux USA). Jeff lance alors son propre fond VC et lève \$15m. Il fait 65 investissements en trois ans. Et puis un troisième fond de \$35m qu'il vient de boucler en décembre 2010 et qui est maintenant supporté par une équipe permanente de trois personnes, lui compris. Ils ont déjà investi dans 12 sociétés depuis le début de l'année, avec des montants de \$250K à \$700K. Au passage, il fait monter la barre : fini les plans "Powerpoint" sauf avec des serial entrepreneurs. Et une recommandation par une relation qu'il connaît bien améliorer les chances d'examen d'un dossier. Une anecdote croustillante au passage : il a reçu un jour un avis pour rechercher un colis à la poste. C'était un business plan qui tenait sur un carton au format A1. Bien vu pour se faire remarquer, mais il n'a pas investi pour autant dans le dossier ! C'était à la limite irrespectueux de faire ainsi perdre du temps à l'investisseur. En moyenne, il voit 50 deals par semaine qui aboutissent à deux investissements.

En moins de 10 ans, il s'est taillé une très belle réputation. C'est un investisseur reconnu dans les milieux du financement de l'innovation dans la Silicon Valley, une position rare pour un français. Ce n'est donc pas seulement parce qu'il est un bon ami de Loïc Lemeur que vous le voyez chaque année intervenir à **LeWeb**.



Voici quelques-uns des sujets de discussion avec Jeff :

- La startup en amorçage doit **prouver son modèle rapidement**, et pas seulement la viralité de l'adoption de son produit. Il apprécie celles qui ont une capacité à décoller et à faire du revenu. Il a eu ainsi dans son portefeuille une startup passée de 0 à \$20m en deux ans ! Tout ceci est une évidence vu d'un investisseur mais il est bon de le rappeler. En France, cela explique pourquoi certains investisseurs financent plus facilement des projets dans le commerce électronique ou ce qui y touche de près ou de loin. Il met en garde les entrepreneurs européens : si vous n'arrivez pas à lever en Europe et cherchez alors à lever aux USA, cela ne marche pas. Ceux qui ont levé aux USA avaient déjà réussi à lever en Europe auparavant (cf Critéo).
- Il faut faire attention à la **dépendance vis à vis des plateformes de distribution** qui peuvent changer les règles du jeu très rapidement (Facebook, AppStore). C'est arrivé récemment à Zynga vis à vis de Facebook et ils se sont adaptés. Mais des structures plus petites peuvent en pâtir bien plus durement. Attention, oui certes mais, elles sont devenues assez incontournables, surtout pour les startups qui ne ciblent qu'un type d'écran (genre iPhone ou iPad).
- L'entrepreneur doit développer **son instinct de survie**. Cela aboutit à lever plus d'argent que de besoins estimés. Avec la bulle actuelle, les (bons) entrepreneurs dictent un peu leurs termes aux investisseurs. Ils se permettent de faire la fine bouche, d'exiger des valorisations très élevées (cf cet **article**: "Founders Now Take the Money and Maintain Control"). Jeff trouve par contre que les dilutions sont trop fortes en France. En effet, les business angels et certains VCs sont souvent trop gourmands et génèrent des dilutions de plus de 30% par tour de financement alors qu'il faudrait rester généralement en dessous de 25%. C'est aussi lié à des valorisations petites associées à des "petits business" sans grande ambition mondiale. Ceci explique cela.
- Il y a une forte **tension sur marché du recrutement** dans la Silicon Valley. Les développeurs démarrent avec un salaire compris entre \$70K et \$100K. Ca paraît très élevé. Mais si on fait une comparaison avec un salaire de 35K€ de débutant d'école d'ingénieur groupe A en France, en ajoutant toutes les charges salariales et patronales, on arrive à environ \$90K. Sachant qu'en plus, l'assurance maladie est bien plus chère aux USA. C'y est d'ailleurs un gros point noir avec le coût de l'éducation. Je découvre à cette occasion le terme de "Hackquiring". Il s'agit de la pratique, courante chez Google, consistant à acquérir une petite startup plus pour embaucher de très bons développeurs que pour récupérer leur produit.
- Le marché est caractérisé par plusieurs **"game changers"** simultanés qui augmentent le nombre des opportunités. Il y a bien entendu le monde de la mobilité, des idées du Web 1.0 qui sont mises en œuvre avec une sauce moderne, la publicité reviendrait en force, la signification du web 2.0 aurait changé. Il s'agit maintenant de bien exploiter les graphes sociaux (genre Facebook, sans recréer le sien). Et se demander que faire avec les données récoltées sur les utilisateurs : du ciblage (comme Critéo), de la recommandation, etc. Il investit dans des projets originaux comme **FitBit** qui produit un podomètre sans fil connecté au cloud (*ci-dessous*) et qui grossit très vite. Les investisseurs comme Jeff n'aiment généralement pas miser sur des startups qui font du matériel, mais là, il a été séduit et il y a aussi une forte composante mobile et cloud dans l'offre.



- Quelques **règles d'or de l'investisseur avisé** : il faut accompagner l'entrepreneur, mais ne pas faire la stratégie à sa place. Ne pas sortir prématurément afin de se mettre en position de faire plus de “gros coups” qui vont rentabiliser le fonds. Aux UAS, la prise de risque est plus grande car la gestion de l'échec est meilleure. Il note que si les startups européennes ont parfois du mal à s'implanter aux USA, c'est vrai dans l'autre sens. Pour la même raison qu'il est souvent préférable d'aller aux USA que de se farcir l'Europe pays par pays, aller en Europe est très difficile pour les startups US. C'est pour cela que les startups européennes se font souvent racheter par des entreprises américaines. *Le contraire est plus rare, mais pas impossible.*
- L'**écosystème de la Silicon Valley** n'est reproduit nulle part dans le monde. Il note cependant que Londres commence à y avoir un Karma positif. Il remarque au passage que de tous les incubateurs, c'est Y-Combinator qui génère le plus de projets de qualité. La raison ? Une plus forte sélection à l'entrée que chez les autres !

Voilà pour Docteur Jeff. Si vous voulez consulter son impressionnant portefeuille d'investissements, direction le site de **SoftTech VC**.

Incubateurs

Nous n'avons pas visité la star des incubateurs, Y-Combinator, mais deux structures plus petites et spécialisées dans le “bas de la pyramide” de segmentation des incubateurs de la Silicon Valley.

blackbox est un incubateur créé en janvier 2011 dans une maison à Atherton pas loin de Palo Alto. Il a été créé et animé par **Bjoern Lasse Hermann**, un entrepreneur allemand de 25 ans avec quatre startups à son actif (*ci-dessous*) et Max Marmer, étudiant de Stanford de 20 ans. Il cible plutôt les entrepreneurs qui débarquent de l'étranger. Lorsque nous avons fait dans la soirée un tour de table des entrepreneurs présents dans l'incubateur, tous quasiment venaient d'ailleurs que les USA (Mexique, Allemagne, France, etc). Le programme d'incubation dure trois mois. Il fournit des locaux dans une grande maison achetée par les fondateurs de l'incubateur, du coaching et de la mise en relation. Bjoern Lasse Hermann est déjà très impliqué dans le transfert de compétences car il avait créé la **Startup School** en 2009.



Qu'avons-nous fait dans cet incubateur ? Nous y avons passé un après-midi complet et c'est là que sont intervenus Jeff Clavier, Stéphane Kasriel, Steve Blank et Hiten Shah de Kiss Metrics.



Nous avons ensuite participé à un barbecue (*ci-dessous*) et découvert les entrepreneurs de l'incubateur qui ont chacun pitché en 30 secondes leur startup, au même titre que ceux des participants à notre voyage qui se lançaient dans la création d'une startup (un très bon exercice, et une première pour certains !).



Le deuxième incubateur visité était le **HackerDojo**. C'est avant tout un lieu. Dans le concept, cela associe les concepts de La Cantine de Paris et des Startup Weekends. Mais en 'achement plus grand. C'est même très impressionnant ! Ils sont installés à Mountain View dans une sorte de hangar aménagé avec mezzanines multiples (visite [vidéo](#)). Ils ont de grandes salles de travail, un laboratoire de hacking de hardware, et même une imprimante 3D (*ci-dessous*).



Il s'y passe plein de choses : des réunions de communautés, des formations et des Hackathons, sorte de Startup Weekends pour développeurs qui sont organisés par des startups ou sociétés. Le vendredi 22 avril de notre visite démarrait ainsi un Hackathon sponsorisé par la startup **Factual** qui fournit des APIs d'accès à des données diverses, dans la mouvance de l'Open Data. Ronan Amicel qui faisait partie de notre groupe est resté pour y participer tout le week-end (*ci-dessous*).



Ces Hackathons semblent attirer des développeurs de startups et de grandes boîtes de la Silicon Valley qui rêvent de se lancer. C'est donc une autre voie d'accès à l'entrepreneuriat que le Y-Combinator (qui a l'air de pas mal recruter dans les universités) ou Blackbox (qui recrute surtout à l'étranger).



Atelier BNP-Paribas

Dernière étape de ce parcours dans l'écosystème de la Silicon Valley, un passage presque obligé pour les visiteurs français avec l'Atelier BNP Parisbas. C'est une autre "Cantine" où ont lieu événements, formations et activités de conseil pour accompagner autant les startups françaises qui s'installent dans la Silicon Valley que les grandes entreprises qui cherchent à comprendre son fonctionnement et à en tirer parti (exemples : Pages Jaunes, Canal+, L'Oréal, Nike, LVMH, PPR).

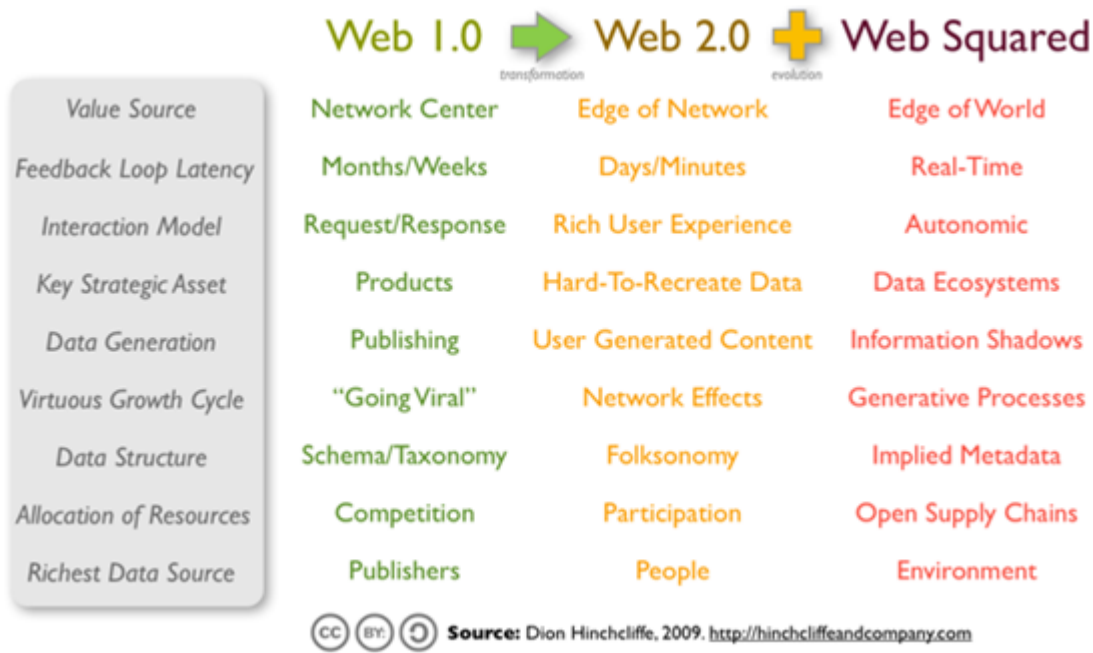
L'Atelier est situé dans un curieux bâtiment, à l'est de San Francisco dans le quartier de Central Waterfront. Pour y accéder, il faut parcourir un long couloir aux murs désespérément vides (*ci-dessous*) qui n'a d'équivalent que dans certains films américains. Et c'est en étage, pas en sous-sol !



Heureusement, l'intérieur est plus sympa ! Nous sommes accueilli par Frédéric Tardy qui a remplacé Dominique Piotet que nous avons vu en 2007 et qui a créé sa société RebellionLab en 2010. Frédéric Tardy nous fait un exposé d'une heure sur les grandes tendances de la Silicon Valley en se focalisant sur ce qui avait trait au mobile, au commerce et à la publicité.



Il commence par définir le "Web Squared", de Tim O'Reilly qui avait aussi défini le terme Web 2.0 en 2004. Le concept date de 2009 et associe le web social avec l'Internet des objets. Il est bien vulgarisé dans le schéma suivant (source: **Dion Hinchcliffe**).



S'ensuit un catalogue de nombreuses tendances auxquelles on adhère ou pas, question de point de vue et de génération :

- Tout devient "**Solomo**" pour social, local et mobile. Il cite **Waze**, un service web communautaire qui indique comment sortir d'un embouteillage. On l'avait vu dans les **gagnants de LeWeb 2010**. Et puis **Blippy**, un site social où l'on partage les avis sur ce que l'on a acheté (pas bien nouveau le concept...) et **Placecast**, un système d'alertes SMS géolocalisé, pour faire aussi de la publicité. Avec le NFC dans les mobiles, les consommateurs vont avoir leur magasin dans la poche. Nous sommes en pleine période de monétisation de l'Internet.
- **Facebook** envahi tout l'espace de l'Internet. Ce serait même la fin de l'email ! Thierry Breton veut même faire disparaître l'email chez ATOS. On est dans l'ère de la réputation et la communication de chacun deviendrait un *broadcast* permanent, type Twitter. Un Twitter qui commence à être exploité par les marques (Dell, Best Buy). *Je ne plussoie pas du tout sur la fin de l'email ! Il ne faut pas confondre le broadcast d'une marque et la vie des individus. L'email n'est pas près de disparaître, ou tout du moins ce qui permet de communiquer en 1/1 ou 1/few contrôlé. D'ailleurs, le fait que Facebook intègre un email montre bien que l'outil a de la valeur.*
- **Google TV** va tout changer dans la télévision avec de la publicité ciblée et des contenus qui ne seront plus ceux d'un mass media comme avant. Le contenu adapté au profil utilisateur. Ce serait la fin des chaînes TV. L'âge moyen des consommateurs des grands networks est de 55 ans (exemple de **source**), montrant le décalage avec la majorité du marché et notamment par rapport aux jeunes audiences ! Ce n'est pas forcément Google TV qui va gagner, mais forcément Google. *Tout cela est un peu rapide, mais il est clair que le monde de la TV va changer. Reste à savoir comment les contenus vont être financés dans ces nouveaux modèles où ce sont des acteurs autres que les chaînes TV qui pourraient siphonner les revenus publicitaires !*

Par contre, **Groupon** serait sur le déclin. Les commerçants en Californie ne veulent pas renouveler leur contrat avec le site. La durée de vie de ce site serait limitée. Il y a maintenant les Facebook Deals. Les business models changent tous les mois dans l'Internet ! *Et je ne vais pas pleurer sur Groupon...*

Bref, pour les marques, il faut tout réapprendre dans le marketing et se remettre en cause en permanence ! La présentation de Frédéric qui semblait être un format assez standard pour secouer les neurones des grandes entreprises françaises me semblait très focalisée sur le web marchand. Il est vrai qu'il est assez dur d'y échapper !

Voilà pour ce que nous avons vu de l'écosystème de la Silicon Valley en quelques jours.

Prochaine et avant-dernière étape, un petit tour du côté des cleantechs. Ce n'est pas un thème habituellement abordé sur ce blog, mais autant être complet sur le voyage. La dernière étape sera un bilan de cette visite, ce que l'on peut en tirer et une évaluation comparative des progrès récents accomplis en France dans l'écosystème de l'innovation du numérique.

Tous les épisodes de cette série :

Retour en Silicon Valley (1/7) grandes tendances

Retour en Silicon Valley (2/7) la recherche

Retour en Silicon Valley (3/7) grands de l'Internet

Retour en Silicon Valley (4/7) startups Internet

Retour en Silicon Valley (5/7) l'écosystème

Retour en Silicon Valley (6/7) cleantechs

Retour en Silicon Valley (7/7) et nous et nous ?

Cet article a été publié le 28 avril 2011 et édité en PDF le 16 mars 2024.
(cc) Olivier Ezratty – “Opinions Libres” – <https://www.oezratty.net>