BERTRAND JOUVENOT
DOPEZ VOTRE
STRATÉGIE
DIGITALE
72 fiches pratiques
Éditions
EYROLLES

INTRODUCTION

Mise en bouche

Cette recette digitale est extraite du livre *Dopez votre stratégie digitale* de Bertrand Jouvenot.

Un livre comprenant près d'une centaine de recettes digitales, destinées à vous aider à tout savoir préparer, de l'entrée au dessert, depuis la digitalisation de l'entreprise, la stratégie, le management, jusqu'à l'innovation et le produit, en passant par le marketing et à la mesure....

Découvrez ici, l'une des recettes revisitée par nous, rien que pour vous.
#DVSD

Bonne dégustation !

Bertrand Jouvenot

FICHE N° 19

Les questions difficiles des capitaux-risqueurs

TEMPS • plusieurs mois
NOMBRE DE PERSONNES • 2 à 10
DIFFICULTÉ • ★★★★★

Présentation

Le financement de leur activité est au cœur des préoccupations des start-up. Habituées à un cycle classique commençant par du *love money* (argent des amis et des proches) pour démarrer, suivi parfois d'une phase dans laquelle les *business angels* entrent au capital, prolongée ensuite par l'arrivée de capitaux de fonds *early stage*, en attendant plus d'argent provenant de fonds dit de *first round*, puis de *second round*… à moins que des acteurs industriels ne soient entrés dans le capital en cours de route, les jeunes pousses sont rompues aux confrontations avec des professionnels de la finance.

À l'échelle de l'entreprise traditionnelle, mettre au défi les équipes numériques porteuses d'un projet interne de répondre aux questions difficiles des capitaux-risqueurs est un exercice bénéfique, tant pour l'entreprise traditionnelle qui investira dans le projet que pour l'équipe numérique qui le développera.

POUR ACCOMPAGNER
Cette fiche pourra être combinée avec le management agile.

72 fiches pratiques_LIVRE.indb 100 29/07/2019 14:19:24

Argent | Organisation | ...

Question :	Est-ce que la propriété du capital est importante pour vous ?
Réponse :	
Question :	Comment voyez-vous l'ouverture du capital dans le temps ?
Réponse :	
Question :	Lesquels de vos collègues sont ou seront au capital ?
Réponse :	
Question :	Avez-vous une quelconque expérience de la banque d'affaires ?
Réponse :	
Question :	Avez-vous eu une quelconque expérience avec un avocat d'affaires ?
Réponse :	
Question :	Qui sont les investisseurs actuels ?
Réponse :	
Question :	Quel est l'état d'esprit des actionnaires actuels vis-à-vis de votre stratégie ?
Réponse :	
Question :	Y a-t-il une raison qui pourrait rendre difficile, retarder ou empêcher que nous investissions dans votre entreprise ?
Réponse :	
Question :	Etc.
Réponse :	

PASSER UNE INITIATIVE NUMÉRIQUE AU CRIBLE DES QUESTIONS DES CAPITAUX-RISQUEURS

Sources : d'après Ben Horowitz, The Hard Thing About Hard Things: Building a Business When There Are No Easy Answers, *Harper Business, 2014. Guy Kawasaki,* The Art of Start 2.0, *Penguin, 2015*

La version complète d'un outil d'évaluation du Digital Quotient de votre entreprise est visible à l'adresse : www.jouvenot.com/DQ
Les questions au complet sont visibles à l'adresse : www.jouvenot.com/questions

#19

Présenter une initiative numérique en interne, comme si l'on était une start-up en face de capitaux-risqueurs, est stimulant pour tous.

Attention

- Évitez de laisser les uns exploiter cette batterie de questions pour tuer la poule dans l'œuf.
- Acceptez que les jeunes *start-upers* ou les *intrapreneurs* ne soient pas encore parfaitement rompus à l'exercice.

Au sommaire

◊ Objectif

ÉVALUER l'adéquation de l'équipe avec l'ambition, la difficulté et la nature du projet.

VÉRIFIER l'absence d'éléments susceptibles de compromettre son succès (divergence de points de vue sur la stratégie, désaccord sur la gouvernance).

MESURER la compréhension des porteurs du projet au sujet de leur environnement.

ÉVALUER leur aptitude à gérer l'entreprise après un éventuel pivot[9].

PASSER le projet au crible de toutes les dimensions d'une entreprise (finance, stratégie, vente, ressources humaines, technologies).

◊ Contexte

Pour une start-up en recherche de fond.

Lorsqu'une entreprise traditionnelle hésite à investir dans un projet interne susceptible de faire l'objet d'un *spin off*.

9 YouTube a été créé en février 2005 par trois employés de l'entreprise PayPal : Chad Hurley, Steve Chen et Jawed Karim. La plate-forme devait à l'origine être un site de rencontres basé sur l'utilisation de vidéos, mais les créateurs ont effectué un pivot et orienté l'entreprise dans la direction qui a fait son succès.

72 fiches pratiques_LIVRE.indb 102 29/07/2019 14:19:26

Préparation et mise en œuvre

◊ Étapes

1 Passez en revue l'ensemble des très nombreuses questions de la liste avec les autres co-fondateurs afin de vérifier leur bonne compréhension et de repérer les questions qui poseront le plus de difficultés.

2 Laissez décanter et répondez séparément à un maximum de questions par écrit.

3 Confrontez ensemble vos réponses de manière à apprendre à mieux connaître encore vos modes de fonctionnement, vos aspirations, vos forces et faiblesses, vos zones de confort et d'inconfort respectives.

4 Rédigez une base de réponses types partagées et approuvées par tous les co-fondateurs.

5 Affinez et enrichissez vos réponses au fur et à mesure des rendez-vous investisseurs.

◊ Méthodologie et conseils

- Rappelez-vous que la dimension humaine est cruciale et qu'elle est à l'origine de beaucoup d'échecs.
- Profitez donc de l'exercice pour crever des abcès, déverrouiller des peurs, clarifier des intentions…
- Conservez à l'esprit que les capitaux-risqueurs investissent souvent plus sur des équipes que sur un projet, sachant que de nombreuses start-up, à l'instar de YouTube, devront tôt ou tard faire le pivot et développer un autre projet (▸ Fiche 57).
- Si vous êtes un grand groupe, jouez un « vis ma vie », en demandant à vos intrapreneurs de vous (les décideurs) poser ces questions sur une initiative non numérique.

OBSERVATIONS

L'approche peut motiver les équipes et les conforter dans leur posture interne d'*intrapreneurs*.

Le nombre et le niveau de difficulté des questions rassurent les directions qui auront à décider d'investir.

L'exercice révèle parfois beaucoup de choses sur la maturité du marché, du projet et des hommes.

Son déroulement contribuera éventuellement à préparer un *spin off*, voire une cession future.

72 fiches pratiques_LIVRE.indb 103 29/07/2019 14:19:26

Ça vous à plus ?

Pour vous régaler encore, avec près d'une centaine d'autres recettes digitales, passez la commande

Commander ici

www.jouvenot.com

CONCEPTION GRAPHIQUE, ICONOGRAPHIE & MISE EN PAGES

nun { design & arts graphiques }

WWW.NUNDESIGN.FR

NUN.ARTSGRAPHIQUES

NUN.DESIGNGRAPHIQUE