

Interview Tech Me Up ! - Fabrice Grinda - Fondateur FJ Labs et #1 Angel Investor Worldwide selon Forbes - 29/10/2018

Key learnings

- On est au tout début de la révolution internet, il n'y a que 10% du commerce qui s'effectue en ligne, quasiment tout le secteur de la santé n'a pas été touché, tout reste à faire dans des secteurs à productivité négative (éducation, services publics...), le B2B ou même dans certains secteurs comme la food où seule une partie du business a été révolutionnée.
- Sur le futur de la tech, il y a trois plateformes qui pourraient être le prochain pilier de l'écosystème (un système de lecture de pensée utilisant la réalité augmentée, la voix, les véhicules autonomes quand le coût marginal du kilomètre passera à 0)
- La propriété des biens peut nous rendre prisonnier et nous faire rentrer dans une routine où on ne se demande réellement ce dont on a envie
- Les entrepreneurs sont souvent trop peu préparés sur le choix des moments de leurs levées, le choix des investisseurs, la valorisation. Ils surestiment souvent les risques liés à la concurrence et sous estiment les risques internes

Présentation parcours et FJ Labs

Pouvez-vous vous présenter, revenir sur votre parcours qui vous a amené aux US et à co-fonder FJ Labs ?

Je suis niçois, je suis venu aux USA à 17 ans pour faire mes études à Princeton où j'ai étudié l'économie et les mathématiques. J'ai créé ma première startup là-bas, j'importais du matériel informatique des US vers l'Europe, de 1992 à 1996. Après mon diplôme en 1996, j'ai travaillé chez McKinsey à NYC pendant 2 ans, j'avais 23 ans.

Dès le début je savais que je voulais être entrepreneur dans la Tech, j'ai eu mon premier PC à 10 ans, je programmais, etc. Je suis allé chez McKinsey car c'est une sorte d'école des affaires, qui me payait. Après ça, je n'ai pas eu d'idée extraordinaire mais étant économiste, j'ai eu l'idée d'amener de la transparence et de la liquidité dans les marchés opaques. Quand j'ai vu Ebay, ce fut l'amour au premier regard, et j'ai décidé d'amener ça en France en créant Aucland, un des plus grands sites internet d'enchères en France, revendu ensuite à Bernard Arnault. En 2001, en revenant aux Etats-Unis, j'ai créé un site de contenus mobiles qui vendait des sonneries et des jeux. Avec l'éclatement de la bulle internet, lever des fonds a été très compliqué mais nous sommes parvenus à passer d'1 million de CA en 2002 à 5 en 2003, 50 en 2004, et 200 en 2005. Après l'avoir vendu en 2004 à un grand groupe Japonais et être resté 18 mois en tant que PDG, je suis parti pour créer OLX en 2005, qui est "Leboncoin" pour le reste du monde : c'est 3 000 employés, 350 millions d'utilisateurs uniques chaque mois, le plus grand site de petites annonces de tous les pays émergents (Russie, Brésil, Inde, Pakistan, Moyen Orient...). J'y suis resté 3 ans en tant que PDG après l'avoir revenu à Naspers.

En 2013 j'avais déjà investi dans une centaine de startup, d'ailleurs beaucoup de gens pensaient que j'étais investisseur. Je me suis rendu compte que j'aimais créer des boîtes et investir ; on a créé en 2016 FJ Labs où on a investi dans 400 boîtes et on en a créé une dizaine.

Pouvez-vous présenter FJ Labs, vos investissements les plus emblématiques, et pourquoi vous avez décidé de vous concentrer en priorité sur les marketplaces ?

On a fait beaucoup d'investissements intéressants : Parmi les plus emblématiques, on a investi assez tôt dans Alibaba, au tout début de Delivery Hero (qui vaut maintenant \$7 ou 8 milliards), dans Zume Pizza, une entreprise de pizzas robotiques qui vient d'être valorisée \$2,5 milliards. Après il y a des boîtes moins connues mais néanmoins passionnantes et qui sont très larges dans leur marché : par exemple une place de marché de guitares, ce qui peut paraître ridicule mais ils font \$100 millions de CA / an.

La place de marché vient probablement de l'économiste en moi, qui aime amener de la liquidité et de la transparence dans les marchés qui sont opaques et fragmentés, car il y a une génération de valeur extraordinaire pour tout le monde, et notamment pour les utilisateurs qui arrivent à acheter ce qu'ils veulent. Ca crée aussi un marché qui n'existe pas ou existait peu : avant Airbnb, la sous-location existait mais à très faible échelle sur Leboncoin et Craigslist parce qu'il manquait le calendrier, l'assurance, le marché, etc.. C'était un marché de moins de \$1 milliard / an, Airbnb tout seul c'est plus de \$30 milliards / an. C'est vrai dans pratiquement tous les verticaux, que ce soit des verticaux B2B ou de services. Place de marché ce n'est pas juste achat & vente de produits, c'est aussi trouver un plombier, louer un programmeur pour une mission de 3 mois, trouver un photographe (Meero).

Quand vous créez des boîtes en interne, est-ce parce que vous repérez une opportunité non adressée, ou parce que vous pensez pouvoir faire "mieux" que les acteurs existants ?

En tant que startup studio on crée des boîtes de toutes pièces, on ne se donne pas la permission de répliquer une idée qui nous a été présentée. Si on rencontre une idée géniale avec une équipe mauvaise, on ne réplique pas.

A force de parler à des centaines de boîtes chaque semaine, on voit des tendances : telle nouvelle approche a été appliquée sur 8 marchés différents, peut-être qu'on pourrait l'appliquer sur un autre. A la base ça vient plutôt de reconnaissance de problèmes, on réfléchit aux expériences utilisateurs qui sont cassées dans notre vie quotidienne, où la technologie n'a pas encore été appliquée, et on réfléchit à une place de marché pour améliorer cette expérience. On est au tout début de la révolution internet, il n'y a que 10% du commerce qui s'effectue en ligne, quasiment tout le secteur de la santé n'a pas été touché, l'éducation, les services publics, et même dans certains secteurs comme la food, si la commande de nourriture est passée on online (Deliveroo, Uber Eats), le reste - la production - n'a pas encore été disrupté.

C'est d'autant plus vrai dans le B2B où la majeure partie des transactions sont faites par Excel, et peuvent absolument être améliorées.

Vision des marketplaces et de la tech

Vous dites que certains secteurs (services publics, éducation, healthcare) ont une productivité marginale négative, et que les marketplaces peuvent être des solutions à ces maux. Pourquoi ?

On peut dire que la productivité tout court (pas seulement la productivité marginale) a baissé même dans ces secteurs, alors même que leur part dans le PNB est toujours plus importante. En France le gouvernement c'est 55% du PNB, mais pas 55% de la valeur économique du pays.

On a des exemples de pays comme l'Estonie où on peut voter en ligne, où les impôts sont remplis en ligne par l'ensemble de la population, et ça prend 5 minutes car il y a une flat tax et les revenus sont déjà

pré-remplis. Tous les rendez-vous médicaux, les bulletins de santé, les ordonnances, tout est en ligne que ce soit public ou privé. Pareil pour les écoles, tout ce qui est notes, communications parents-professeurs, bulletins, tout est en ligne, donc la productivité est bien plus élevée, il y a beaucoup plus de transparence. De même, on peut créer une société presque instantanément et gratuitement en Estonie. Il y a toute une panoplie de services qui peuvent être digitalisés et éliminer un tas de fonctionnaires qui ne servent à rien. Il faut éliminer les besoins de parapher les documents, il faut passer aux signatures électroniques, etc. Pour finalement réallouer les personnes à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Avec le développement de marketplaces, la location devient une alternative à la propriété des biens (Fatlama, Rentsher, Netflix, Lime...). Pensez-vous que nous allons basculer vers un modèle “everything as a service” où la propriété des biens ne sera plus la norme ?

En fait il y a plein de biens dont la propriété n'était pas logique car leur utilisation était trop faible : la voiture, on ne l'utilise que 4% du temps, elle est 96% du temps dans le garage. Aujourd'hui il n'est économiquement pas logique de détenir une voiture à moins de conduire au moins 10 000km par an environ. Dans un monde où le coût marginal du kilomètre est presque 0, on peut imaginer que la location soit plus logique que la détention.

Est-ce que la propriété des biens ne sera plus la norme, pour moi ça dépend, même si personnellement je suis minimaliste et détiens très peu d'objets. C'est vraiment une question d'utilisation : est-ce que le coût marginal est plus faible en location selon l'usage qu'on a ? Il y a aussi des normes culturelles qui font que ça peut prendre du temps : même si on arrive à une voiture autonome au niveau 5 (maximum) d'autonomie, électrique, dont le coût marginal est faible, ça va prendre du temps car les gens aiment détenir des voitures. La location d'immobilier, à certain prix, est plus logique que l'achat et les gens ne sont pas très bons pour calculer s'ils devraient louer ou acheter.

Pour répondre de manière plus générale, les places de marché ont permis de louer des actifs qui avant étaient achetés, et pour certains actifs il est plus logique de les acheter que de les louer, mais ce n'est pas pour autant que ça va se généraliser à tous les domaines : c'était très logique pour la musique et les films de les louer - ça coûte beaucoup moins cher. C'est probablement plus logique pour les maisons de vacances d'aller sur un Airbnb ou à l'hôtel que détenir des maisons qui vont être très peu utilisées. Ça l'est probablement moins pour les résidences principales qui sont très utilisées et où les gens passent la plupart de leur temps. Mais si j'ai besoin d'un tracteur pour la journée je ne vais pas l'acheter si je peux le louer. Idem pour un appareil photo haut de gamme ça fait plus sens de le louer.

Vous avez dit être minimaliste, est-ce que ça veut dire que vous êtes plus enclin à la location / suppression de la propriété dans votre vie personnelle ?

Il y a quelques années, quand j'ai vendu OLX, j'ai tout donné à la charité, j'ai tout vendu : mon immense maison de campagne de 2 000m² et 10 ha, mon appartement, ma voiture, et tout ce que j'avais en biens matériels. Je suis descendu à 50 objets, qui tenaient dans mon sac à dos et ma valise, et j'ai habité à l'hôtel, sur les canapés d'amis, dans des Airbnb, et j'ai arrêté de détenir des biens matériels car quand on détient des biens, c'est eux qui nous détiennent en réalité, ça crée du travail, et on ne se pose pas de questions : comme j'avais une maison de campagne, j'y allais, c'est un peu une fallacie en termes de coûts, dans le sens que ça coûtait tellement que je me forçais à y aller pour justifier le prix. Mais une fois que je ne l'avais plus, le temps que je voulais y passer était bien plus faible que le temps que j'y passais réellement. Je préférais me demander : dans un monde d'infinites opportunités en terme d'endroits où être, de gens avec qui j'ai envie d'interagir, et d'activités à faire, qu'est ce qui maximise mon utilité dans le

temps présent ? Ca permet de se remettre en question, et se demander ce qu'on veut réellement faire plutôt que d'avoir des automatismes.

Alors ça n'a pas été tenable au très long terme : vivre sur le canapé d'amis qui eux n'ont pas changé leur mode de vie, surtout que j'ai des habitudes qui ne sont pas les mêmes que la plupart des gens (j'ai beaucoup d'énergie et je me couche très tard).

En fait, je n'aimais pas le fait que mes amitiés étaient en train de changer, on ne se voyait plus pour refaire le monde, de par le fait qu'ils étaient mariés et avaient des enfants, des emplois etc.. On ne se voyait qu'une fois tous les deux mois et la teneur de notre conversation n'était plus de philosopher sur la vie, mais : "dans les 2 derniers mois, voici ce qu'il s'est passé" et ça devenait des updates biographiques, ce que je trouvais moins intéressant même si c'était quand même sympa. Je me suis dit que si on structure le temps différemment on va pouvoir retrouver nos liens d'amitié comme avant. Ca a échoué, c'est Benjamin Franklin qui a dit que "les invités, comme les poissons, commençaient à sentir mauvais au bout de 3 jours" : m'imbriquer dans leur routine ne fonctionnait pas - tous les matins ils se lèvent à 6h, ils amènent leurs enfants à l'école, ils dînent et sont fatigués. Moi ma vision c'était : on va jouer au tennis de 19h à 21h, on dîne après, on voit un film et on refait le monde jusqu'à 2h du matin. Cette approche n'a pas marché, mais ça m'a plu de pouvoir vivre dans des Airbnb et des hôtels, et choisir où vivre etc.

J'ai aussi dû me résoudre à reprendre un bien immobilier du fait des contraintes sur ce marché : les taux d'occupation sont trop élevés, ils n'ont pas assez construit dans les villes, les règles de construction sont trop limitantes, alors que les villes sont les vecteurs de croissance dans le monde, tous les emplois sont créés dans les villes donc il y a une demande pour rentrer dans les villes de plus en plus élevée. Peut-être que limiter la construction à X étages à un sens à Paris mais pas à NYC, on a une offre limitée par rapport à la demande. Les hôtels sont 100% pleins à 100% du temps, les Airbnb sont très pleins - en plus ils ont passé des lois anti-Airbnb, ce qui fait que quand je voulais louer un Airbnb pour 6 semaines, il n'y avait jamais rien de disponible. Donc j'ai repris un appartement en 2015, et ça m'a permis de recommencer des choses que je faisais avant qui avaient un peu disparu de ma vie comme les salons intellectuels où j'invite des penseurs pour parler de tout et n'importe quoi comme "la religion en 2100", "la vie dans un monde post-singularité", "l'éthique de la torture",etc. Et ces gens-là ne veulent pas être vus en public, ne voulaient pas aller dans les restaurants pour discuter de ces sujets. Donc là j'ai un appartement où j'ai une centaine de biens, pas d'art - pendant longtemps je n'avais qu'un matelas par terre, les gens pensaient que ça n'était pas habité. Détenir peu de choses est à mes yeux libérant pour se concentrer sur les expériences de vie qui comptent, et pour réellement choisir son allocation de temps.

Croyez-vous que l'on va atteindre la singularité ? A quel horizon de temps ?

Peut-être qu'on va y arriver. Aujourd'hui l'intelligence artificielle n'est pas du tout bonne au même genre de choses que les humains, donc on est assez loin de l'Artificial General Intelligence (AGI) et donc de la Superintelligence. Quand on regarde le nombre de connexions neuronales, il semblerait qu'il y ait beaucoup plus de sous-connexions qu'on ne l'imagine, dans ce cas on est peut-être très loin de la singularité, et ça n'est pas évident qu'on arrive à répliquer notre conscience telle qu'elle existe aujourd'hui dans le silicon. Maintenant si je devais faire un pari, je pense qu'à terme on va arriver à une intelligence générale plus développée que la nôtre - ça prendra 30, 40, 50 ans.

Je pense que ce n'est ni une utopie ni une dystopie, c'est-à-dire que je ne pense pas que la conséquence est qu'on va pouvoir uploader notre cerveau dans le cloud et devenir immortel, ou que ça va être la levée des machines, et qu'on va être dans Matrix ou Terminator. Il y a beaucoup de gens qui s'inquiètent qu'on va détruire des emplois, qu'on va vers un avenir sans emploi, mais ça ne m'inquiète absolument pas : si

je vous ramène en 1997, il y 21 ans, je parlais aux têtes bien pensantes et je leur disais : "dans 21 ans, les 4 plus grosses catégories d'emplois vont disparaître, il n'y aura plus d'agents de voyages, plus d'agents dans les banques, toute la production automobile va être robotisée, et \$500 milliards de retail va passer de physique à en ligne - maintenant décrivez-moi le monde de 2018". Il vont vous dire "oh lala, c'est la grande dépression, il y a 25% de taux de chômage...". Or l'économie se porte mieux aujourd'hui qu'en 1997, on a un taux de chômage plus faible, avec une qualité de vie bien plus élevée. Souvent les gens pessimistes paraissent plus intelligents, et on a plus de facilités à imaginer ce qui va mal se passer, et on a du mal à imaginer l'emploi de demain. Or les emplois de demain qui seront détruits sont des emplois peu intéressants, répétitifs, qui ont vocation à être réalisés par des robots, pour permettre aux humains d'utiliser leur cerveau de manière plus importante, que ce soit des emplois qui nécessitent des études supérieures ou non.

Romain Serman, directeur de la BPI aux US, s'interroge sur les "piliers" de la Tech (qui seraient l'origine de et concentreraient l'immense partie des innovations de leur temps) : après le PC et le mobile, le troisième pilier serait selon lui l'internet décentralisé (blockchain), ou la réalité augmentée, ou la voiture autonome ou le quantum computing. Qu'en pensez-vous ? Vous intéressez-vous à ces "piliers" ?

Absolument il y a toujours des changements de plateformes, le mobile est assez mature, c'est plutôt un marché de remplacement que de pénétration, il n'y a plus vraiment de croissance. Ceci dit on est encore relativement loin de la prochaine plateforme. Il y a trois plateformes qu'on peut facilement imaginer :

1. *La plateforme qui remplacerait le smartphone, ça serait une plateforme avec un système de lecture de pensée qui permettrait de penser quelque chose et de l'envoyer à quelqu'un d'autre qui, par réalité augmentée, s'afficherait dans son champ de vision avec soit des lentilles intelligentes ou des lasers sur les lunettes. Donc on aurait une superposition de la réalité et une communication par pensée. Mais on est au moins à 10-15 ans de cette révolution car si je vais au MIT Lab, il faut un chapeau de 250 électrodes connecté à un supercomputer de \$10 millions pour avoir 92% d'efficacité et si on s'entraîne énormément on arrivera peut-être à 95%. C'est un peu comme la reconnaissance vocale dans les années 1990.*
2. *La voix : avec Alexa, Google Home et avec les recherches par la voix on commence à avoir un changement d'interface, on est encore au tout début (20% des recherches mobiles faites par la voix). Alexa et Google Home sont OK mais pas géniaux, et il y a pas mal de contexte public où il n'y a pas lieu de l'utiliser. Donc c'est difficile de savoir à quel point ça va être important, mais clairement dans la maison, on est au début de cette automatisation et pénétration de plateformes de voix. Alexa et Google vont clairement contrôler la smart home. Mais les applications n'ont pas encore été réellement imaginées au-delà de ça.*
3. *Une fois que le coût marginal de la livraison ou du kilomètre passe à 0, il y aura de profonds bouleversements. Les effets de second ordre seront probablement bien plus importants que les effets de premier ordre : les effets de premier ordre du véhicule autonome feront que chaque année on passe de 50 millions d'accidents à 0 ; c'est assez difficile de déterminer si les ventes de véhicules vont augmenter où descendre - c'est vrai qu'aujourd'hui le taux d'utilisation d'une voiture est 4%, et le taux pic (vendredi 17h) à 20% - donc les gens pourraient penser que les ventes vont être divisées par 5 par exemple, mais une fois que le coût marginal du kilomètre est de 0, on ne connaît pas l'élasticité de la demande, il est donc possible que la demande augmente plus que 5X. Si la voiture peut se recharger toute seule, peut-être qu'on n'aura plus de stations essence, et donc les magasins qui y sont rattachés ; il n'y aura probablement plus besoin de parking, donc toute la distribution urbaine peut être réinventée. De même aujourd'hui, on ne commanderait pas sur Deliveroo un café parce que le café coûte 1\$ et la livraison 4\$; mais le*

jour où, par la voiture autonome ou un drone, on a le café livré en 5 min peut-être qu'on commanderait un café sur une application. Je n'irai pas jusqu'au point de dire que l'on n'aura pas de réfrigérateur chez soit, ou de café, mais on pourrait ne pas en avoir, et possiblement beaucoup de gens n'auraient plus de cuisine chez eux, dans la mesure où l'immobilier coûte extraordinairement cher et pour certaines personnes qui n'adorent pas cuisiner, la cuisine n'aura plus lieu d'être. On ne va pas allouer une grande partie du coût immobilier à une cuisine si le coût de livraison est de 0, et les gens pourraient manger de bonne qualité de manière peu onéreuse. De même les nouveaux restaurants seraient créés avec une cuisine plus grande pour adresser ce marché de livraison plutôt que le marché local. Donc on peut imaginer des transformations sociétales assez profondes.

En terme de timing on en est relativement loin : on est à 99% d'efficacité mais en fait il faut 99,999%, ce n'est pas comme beaucoup d'autres choses car ces ,99999% représentent des milliers de morts chaque jour dans des accidents. C'est l'inverse du 80/20: c'est les derniers 1% qui prennent 80% de l'effort. En plus, il faut que ça coûte relativement peu cher. En plus, il va falloir créer différents types de véhicules pour les types de livraisons, il va falloir passer des lois sur ce qui est permis, il faudra que ça soit accepté culturellement. De toutes façons, même si on voulait remplacer tous les véhicules par des véhicules autonomes, sachant qu'aujourd'hui il y en a plus de 2 milliards dans le monde et que la production annuelle est de 135 millions de véhicules, il faudrait 15 ans. Alors on peut s'imaginer que ça va s'accélérer, mais on est au moins à 5 ans du début de la vraie révolution sur l'autonomie. Même si je passe beaucoup de temps à réfléchir à ses conséquences - et intellectuellement c'est un des secteurs sur lequel je passe le plus de temps à réfléchir, ce n'est pas là où j'investis car les cycles d'investissement du capital risque sont plus courts que ça.

Vision de l'écosystème tech

Pourquoi une startup française aurait-elle intérêt à se développer aux US plutôt qu'en France ? A quel stade de maturité ? Vous dites concentrer vos investissements sur les US, pourquoi ?

Aux USA il y a 340 millions de consommateurs riches, qui sont des "early adopters" donc on crée des boîtes plus grandes, beaucoup plus vite. Il y a plus de capital, c'est moins réglementé, c'est plus facile de se lancer, l'approche de "je ne demande pas la permission mais je demande à me faire pardonner" est plus acceptée aux USA qu'en France ; donc il y a plus de capitaux, le marché est plus grand, et c'est plus facile. Donc si on a le choix entre les USA et la France, il n'y a pas d'hésitation à se lancer aux USA, c'est le marché qui est le plus intéressant.

Après il y a aussi des avantages à la France ; la France est moins concurrentielle, souvent on peut prendre moins de risques : prendre une idée qui a marché en Chine et l'amener en France. C'est aussi beaucoup plus simple aujourd'hui en France que ça ne l'était par le passé, à tous les niveaux, et la guerre pour le talent technique est moins féroce qu'aux USA où il est quasiment impossible de recruter, et pas que des programmeurs (marketing, etc). Il y a des startups qui gardent leur back office en France et s'attaquent au marché en frontal. Cela s'est développé parce que les coûts du développement se sont effondrés avec le Cloud ; en 1996 quand on créait une boîte, il fallait une license Oracle, des web serveurs Microsoft, des millions de dollars avant même de se lancer, on devait créer nos propres PC, nos propres Datacenters. Là où il fallait \$2 millions pour lancer un site, aujourd'hui il faut \$50k. Ca a créé une démocratisation qui fait que des écosystèmes assez robustes se sont développés dans toutes les

grandes villes comme Londres, Berlin ou Paris. Avec Station F et les changements menés par Macron, la France est devenue bien plus attrayante que par le passé. Maintenant, in fine, il n'y a pas de marché européen : ce sont des pays différents. Le marché américain est bien plus grand et attrayant. On peut toutefois créer des très belles boîtes en France aussi, toutes les idées n'ont pas vocation à être mondiales.

Pensez-vous que les opportunités sont plus grandes dans le B2B aux USA pour une startup française en raison des particularités des marchés B2C propres à chaque pays ?

Pas forcément. S'il y a beaucoup d'opportunités sur le marché B2B, il faut changer les moeurs et les usages dans les industries, donc il faut quelque part venir de l'industrie. Quelqu'un de haut placé chez Dow Chemical aux USA est mieux placé que quelqu'un en France pour révolutionner la pétrochimie. Mais les français peuvent tout-à-fait réussir aux USA : j'ai un ami qui a créé Adore Me, site de e-commerce de lingerie qui fait \$100 millions de CA ; un autre a créé Rebag, une place de marché de sac à mains haut de gamme qui fait \$30 millions de CA. Beaucoup de français ont réussi aux USA et on en retrouve beaucoup à la tête de boîtes américaines : Upwork, Wire etc. Les français peuvent réussir dans les 2 cas.

Quels sont les conseils que vous donnez aux entrepreneurs que vous rencontrez ?

J'ai beaucoup beaucoup de conseils : que ce soit le modèle économique, le burn qu'ils devraient avoir en fonction de leur traction, le VC qu'ils choisissent, les montants à lever etc.

J'ai quelques conseils de base : quand on lève il faut se mettre dans la tête des investisseurs et se dire : quels sont les cycles de levées ?

Clairement aux USA il y a plusieurs phases :

- Au tout début, il y a très très peu de VC, les premiers \$100k ou \$200k, il faut les obtenir auprès d'amis et de la famille, le love money, et souvent il faut les utiliser pour lancer le produit, car les VC ne veulent pas prendre de risque vis-à-vis de l'idée
- Ensuite le tour de pre-seed où on lève entre \$500k et \$M : on est lancé, on a très peu de traction.
- Avec ça on veut arriver à \$150k de CA/mois pour lever de \$2M à \$M, c'est le seed round
- Avec ça on arrive à \$650k/mois pour lever \$5-15M ou \$7-18M, c'est le series A
- Avec ça on arrive à \$2.5M de CA/mois pour lever \$15-40 millions, c'est les series B

Il faut vraiment être dans ce genre de besoins en capitaux et dans ce genre de phases. Si quelqu'un arrive, qu'il n'a rien et cherche \$2 millions pour créer son produit, ce n'est pas crédible et ça montre qu'il ne sait pas ce qu'il est en train de faire. Il y a aussi des VC qui sont spécialisés dans certains "stages" (moments, niveaux), donc il faut vraiment approcher la bonne personne au bon moment pour y arriver. Je remarque très souvent un grand manque de professionnalisme des entrepreneurs qui m'approchent et m'envoient un deck de 20 pages avec leur projet sans connaître mon domaine d'expertise et comment fonctionne le métier, c'est la base de la base.

Une fois qu'on a cette base là, il y a plein d'autres conseils : il faut choisir le bon investisseur - c'est comme se marier, quand les choses vont mal il faut qu'il soit là pour nous aider : ce n'est pas la marque du VC qui compte, c'est la relation personnelle avec le VC qui va être dans notre board.

Un autre piège à éviter c'est de ne pas trop lever à des valors démesurées, sinon on n'est pas connecté à la réalité du métier. En tant qu'entrepreneur, la première fois, on a tendance à vouloir prendre la plus haute valorisation et la somme la plus élevée, mais si c'est vraiment déconnecté ça peut faire sauter les boîtes. Une des mes boîtes a levé \$150 millions, au dernier tour, elle était valorisée \$700 millions. Comme on avait levé à des valors trop élevées trop tôt, elle n'a pas réussi à justifier sa valo parce que les choses allaient bien mais pas suffisamment. Elle n'a pas réussi à lever le tour d'après, et a fini par faire faillite en grande partie parce qu'ils avaient levé à des valors trop élevées.

Aussi, généralement, les entrepreneurs ont tendance à surestimer les risques de la concurrence, et sous estimer les risques internes : souvent quand une boîte échoue, ce n'est pas parce qu'un concurrent les a écrasés, mais plutôt parce qu'ils n'ont pas su exécuter ; ils ont mal alloué leur temps et leurs ressources, ils se sont brouillés avec le co-fondateur.

Conclusion: Message aux étudiants

Quelles sont les qualités que vous recherchez chez les personnes que vous recrutez ?

A propos des co-fondateurs des boîtes que l'on crée chaque année, on a un programme d'apprentis, où on va chaque année en première année à Harvard, Wharton, MIT, Colombia, on interviewe les 250 meilleurs étudiants qui sont intéressés par l'entrepreneuriat, on en prend 4, on les entraîne à comprendre le capital risque - ils travaillent pour nous à plein temps l'été entre la première et seconde année, puis 15h/semaine la seconde année, et quand ils graduent, on crée une boîte ensemble, avec un modèle prédefini où ils ont 65% de la boîte et on met les premiers \$750k. En terme de compétences et qualités, je recherche la tenacité, l'ambition, intelligence, qu'ils soient très analytiques et structurés, et que le fit soit bon - c'est très important.

Pour les étudiants qui cherchent des emplois dans des startups, il faut exceller dans sa passion - que ce soit le produit, la techno etc. Aujourd'hui c'est facile, toutes les boîtes ont des postes ouverts non comblés, à tous les niveaux (backend dev, frontend dev, graphic designers, product manager, data analysts..). Ce sont toujours des besoins assez techniques : même le marketing c'est scientifique. On embauche rarement des philosophes.

Vous avez fait 2 ans chez McKinsey, est-ce toujours une expérience que vous recommandez ?

Que je fasse 2 ans chez McKinsey, que j'aille travailler ou que je crée ma startup, les 3 étaient un bon choix, c'est plus une approche personnelle. J'ai diplômé major de Princeton à 21 ans, je n'étais pas du tout confiant, je ne savais pas présenter à l'oral, je ne savais pas gérer des équipes, et je me suis dit que j'avais besoin de développer ces qualités avant de me lancer. Mon intuition est que si j'avais créé une boîte, je me serais planté mais j'aurais beaucoup appris et le résultat aurait été le même ; si j'avais rejoint une startup, j'aurais également beaucoup appris. Le conseil a été utile pour moi, mais tout le monde n'en a pas besoin.