

Interview Tech Me Up ! - Romain Serman - Director Bpifrance USA - 23/10/2018

Key learnings

- Les Etats-Unis sont très intéressants pour le “scale” : le marché, en particulier B2B, est beaucoup plus profond du fait du tissu midcap (entreprises qui réalisent entre \$500 millions et \$1 milliard de CA) bien plus important qu'en Europe
- A moins d'être incubé dans la Valley, mieux vaut attendre d'avoir un produit vraiment différencié par rapport à ce qu'il y a sur le marché, avec un vrai avantage (en général technologique) et un marché qui a de la traction
- La tech fonctionne sur des piliers sur lesquels se développent des infrastructures et des applications. Après le PC internet et le mobile, le prochain pilier sera soit l'internet décentralisé, la voiture autonome, la réalité virtuelle / augmentée ou le quantum computing

Présentation Romain Serman

Pouvez-vous revenir sur votre parcours, et votre volonté de quitter l'administration publique pour le monde des startups ?

Je suis Romain Serman, directeur de Bpifrance à San Francisco. Mon parcours est original, j'étais diplomate à l'origine, je suis arrivé à San Francisco en 2010 en tant que Consul Général de France. Pendant 4 ans, j'ai essayé d'aider des entrepreneurs français dont je suis tombé amoureux dès le premier jour. J'ai voulu poursuivre modestement ce soutien à la French Tech en rejoignant Bpifrance en 2014 à San Francisco.

Quelles sont les missions de Bpifrance à San Francisco?

Notre vision, qui date de plusieurs années, est de pousser les entrepreneurs français à sortir de l'hexagone. On les encourage à rester mais il faut savoir en sortir parce que la France, c'est super, il se passe plein de choses mais c'est 2% du marché mondial ; nous, on cherche à construire des géants. Le plus gros marché étant aux Etats-Unis, il faut venir ici.

J'ai 3 missions essentielles :

- 1) Le deal flow : identifier les boîtes où nous pourrions investir et / ou faire de la dette*
- 2) Soutien aux entrepreneurs : ça peut être ouvrir des portes à des partenaires potentiels ou aider au recrutement (clé pour réussir aux Etats Unis)*
- 3) Lien avec les VC américains et les investisseurs locaux pour sourcer des deals et pour faire du fonds de fonds (on investit dans des fonds partout dans le monde. Quand on investit dans des fonds américains, on leur demande d'investir dans des boîtes françaises).*

La BPI raisonne-t-elle comme un VC Classique?

Bpifrance travaille comme un VC absolument classique. On investit dans les bons projets qui ont vocation à scaler, et être des succès au minimum sur une échelle continentale. On cherche la rentabilité, l'hypercroissance de nos boîtes.

Pourquoi les entreprises en arrivant aux US voient leurs certitudes bouleversées?

La raison principale est qu'on se fait beaucoup d'idées sur le marché américain. A tort, on pense souvent qu'aux Etats-Unis, c'est beaucoup plus facile, parce que c'est plus gros, parce qu'il y a plus d'argent, que ça va plus vite. Mais finalement, c'est très difficile de lever, les corporates sont plus ou moins rapides, le marché est hyper concurrentiel. Sur AngelList, à San Francisco, il y a 36 000 startups qui ont au moins levé un Seed, 170 000 aux Etats-Unis ; en France, environ 2 500). Donc quand vous arrivez à San Francisco, vous vous rendez compte que 4-5 boîtes font la même chose que vous, que c'est difficile de lever... La certitude que l'on a avant d'arriver selon laquelle les Etats Unis, c'est beaucoup mieux, c'est vrai sur beaucoup d'aspect mais il est faux de penser que c'est facile : c'est très difficile.

Quels sont les avantages des Etats-Unis ?

La raison pour laquelle les Etats-Unis c'est "mieux", c'est la taille du marché que ce soit en B2B ou B2C. Le PIB américain, c'est 5x le PIB français, donc on peut dire, a minima, que le marché est 5x plus gros. En fait, le marché est beaucoup plus gros. Sur le B2B en Europe, en général, soit vous avez d'un côté les grosses corporates soit les startups. Il y a peu de midcaps - les boîtes qui font 100-500-1000 millions de CA. Le marché américain est très différent. Il y a 3 700 entreprises qui font plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires, pratiquement 100 000 font entre 100 millions et 1 milliard de dollars de CA. La profondeur de ce marché là est énorme. C'est important car une boîte qui fait 500 millions de chiffre d'affaires, vous pouvez lui vendre au même tarif qu'à un grand corporate mais le cycle de vente sera beaucoup plus rapide. La différence, c'est l'épaisseur des midcaps, l'épaisseur des PME et ETI qui est vraiment beaucoup plus importante aux Etats-Unis. L'autre différence, c'est que vous pouvez vendre à des grosses entreprises Tech qui n'ont pas oublié qu'il y a 10-15 ans, ils étaient 3 ou 4 dans un garage. Il sera donc en général plus aisé de leur vendre qu'à une grosse boîte corporate.

Pouvez-vous revenir sur la notion de Scale ? Pourquoi est-ce primordial dans la Valley ?

Le scale, c'est le fait d'écouler son produit à des millions et des millions d'utilisateurs. Pour scaler, la question n'est pas de savoir d'où on vient (les boîtes israéliennes scalent, les boîtes suédoises scalent, de plus en plus de boîtes françaises scales), la question c'est la culture, la mentalité, ce qu'on a dans la tête. A San Francisco, les gens sont obsédés par le scale: c'est plus facile car leur marché est énorme mais ils ont une vision mondiale dès le départ, ce qui est fondamental.

Quand on vient ici, c'est pour scaler, parce qu'on a un produit qui va scaler, une idée d'un canal de distribution qui va scaler, parce qu'on sait comment le processus de vente va scaler. Tout doit être "at scale". Quand on fait du consumer, ici on pense en dizaines de millions de users (même si on ne les a pas encore, c'est un objectif), en B2B, on pense à 1 milliard de valorisation ou 100-200 millions de chiffre d'affaires. Si vous ne raisonnez pas comme ça, la Silicon Valley n'est pas faite pour vous.

Des entreprises comme Ledger, Algolia ou 1000mercis ont attendu d'avoir de la traction sur le marché domestique. En même temps d'autres startups se lancent avec des programmes d'incubation. A quel stade de maturité est-il le plus profitable de s'installer aux Etats-Unis pour une startup ?

Il n'y a pas vraiment de règle, il faut regarder au cas par cas. Ce que j'observe, c'est que les entrepreneurs viennent de plus en plus tôt aux Etats Unis ; mais il faut venir dans de bonnes conditions. Il faut venir quand on a vraiment un produit différencié par rapport à ce qu'il y a sur le marché, avec un vrai avantage (en général technologique) et quand on est à peu près certain que le marché aura de la traction. Il ne faut pas oublier que les Etats-Unis coûtent hyper cher, et la Valley en particulier. Donc l'idéal est d'arriver ici après avoir reçu un tour d'amorçage suffisant en Europe pour ne pas mettre en danger l'ensemble de la boîte.

Les entreprises qui s'implantent avec succès sont-elles très tech (Algolia, wit.ai...) ou y a-t-il aussi un intérêt à venir pour des solutions plus B2C ?

Quand on n'est pas du coin, et surtout quand on est français, je dirais qu'il est plus intéressant pour des entreprises B2B et technologiques. Quand on est français, on est très bon en techno moins en marketing mais ça s'apprend. On voit des boîtes françaises qui sont très bonnes dans les deux.

Quand on fait une marketplace, ce sont des business rarement mondiaux, plutôt locaux ou multilocaux au sens continental. Quand on fait une marketplace ou du consumer, mieux vaut rester en Europe, en voulant être leader européen, ce qui est déjà extrêmement bien.

Quels sont les critères à remplir pour maximiser ses chances de succès quand on arrive aux Etats-Unis ?

Le premier sera l'équipe. Il faut une équipe très complémentaire et si possible expérimentée car c'est un marché très exigeant. Le deuxième critère est d'être sur un produit différencié, très techno (et encore une fois, la France est très forte) et sur un marché qui doit être énorme. Il faut venir avec une idée pas de techno mais de produit. Je vois souvent des ingénieurs français hyper talentueux qui créent des technos parfois délirantes ; mais ça ne suffit pas, ce n'est pas un produit qui va se vendre sur un marché. Ensuite, il va falloir recruter, il faudra donc être un peu charismatique pour convaincre un américain de rejoindre sa boîte plutôt qu'Uber ou une boîte qui vient de lever 100 millions avec Sequoia. Il faudra trouver le bon canal de distribution pour distribuer le produit at scale, et répéter le processus pour avoir des milliers et des milliers de clients. Toutes les startups françaises qui réussissent sur le marché américain ont toutes ce profil-là.

Il va évidemment falloir américaniser l'équipe. Il y a cet adage qui vaut ce qu'il vaut, mais on ne vend pas au Japon avec un Chilien. De même qu'on ne vendra pas en France avec un Australien. Donc on ne vend pas aux Etats-Unis avec un Français. Les Américains sont en général bien meilleurs vendeurs que les Français : il faudra donc recruter un Américain pour les Sales en B2B et une équipe américaine pour du customer support, du marketing... Enfin le nom de l'entreprise doit être à la "sauce" américaine.

Quel est le taux d'échec par rapport aux succès aux US, en particulier pour les startups françaises ? Comment expliquer les échecs ?

Le taux d'échec pour des startups françaises aux Etats-Unis, je ne le connais pas. Le taux d'échec pour les start-ups, il est énorme peu importe la région du monde ; il n'y a pas de raison qu'il soit plus élevé pour des startups françaises. On parle souvent des outliers, les boîtes avec une croissance fulgurante (Slack, Bird, Lime) mais on oublie souvent qu'aux Etats-Unis, il y a 8 000 deals par an, et 95% de ces 8 000 vont se planter. Aujourd'hui les entrepreneurs français sont mieux informés et préparés quand ils viennent aux Etats-Unis, donc le taux d'échec baisse.

A quel stade de maturité devient-on intéressant pour un VC américain ?

Le “sweet spot” (zone de confort) d’un VC américain pour investir dans une boîte française est la Série B et au-delà. L’amorçage, le Seed, est un marché local puisque le risque étant maximal, l’investisseur voudra parler, chapoter l’entreprise. Et ça ne se fait pas à distance. Idem pour la Série A. Pour la Série B, c’est un peu différent. Maintenant des boîtes françaises qui sont déjà là peuvent trouver en amorçage car elles ont effectué un programme dans un accélérateur.

Les montants des tours sont-ils les mêmes entre un VC européen et américain ?

Il ne faut pas croire que les montants sont systématiquement supérieurs aux Etats-Unis. En Seed, le montant moyen a explosé en France et il est très proche en valeur absolue du montant moyen dans la Valley (proche de \$2M). Mais en fait, pour un même montant en France, on fait trois fois plus de choses que dans la Valley car en Seed on construit le produit, et les ingénieurs sont trois fois moins chers. En Seed, c’est donc mieux en France.

Il y a un tout petit décrochage à partir de la Série A. Le montant des Séries A a augmenté en France, \$7M en moyenne (plus bas en médian) ; aux Etats-Unis, c’est un peu plus élevé. Mais comme les coûts sont différents (même si on fait un peu plus de marketing), c’est encore équivalent. Là où ça décroche, c’est à partir de la Série B. le montant moyen de la Série B en France est de \$15M ; aux Etats-Unis, il est proche de \$100M.

Quelles différences faites-vous entre un VC européen et américain ?

Il y a un mythe qui veut que les VC américains sont tous géniaux ; mais ils ne sont pas tous comme Sequoia, il y a en a qui sont nuls et qui se comportent très mal. Idem en Europe. Il faut donc raisonner en moyenne.

La première différence est la valeur des montants levés. On trouve aux Etats-Unis, et dans la Valley en particulier, des fonds avec des moyens absolument colossaux qui n’existent pas encore en Europe, même si ça a considérablement progressé.

La seconde différence est naturelle. Dans la Valley, on fait de la tech depuis a minima 60 ans. Donc les VC de la Valley ont une expérience qu’on n’a pas en Europe. Dans les pays Nordiques et au UK, on fait de la tech depuis 10 ans, en France depuis 2012-2013 (ça a vraiment décollé en 2014). Les fonds européens sont actifs depuis une dizaine d’années, mais ils n’ont pas encore l’expérience qu’ont les américains qui par ailleurs ont vu des boîtes qui viennent du monde entier. Quand un européen aura vu 4 000 ou 5 000 boîtes, les américains en auront vu 50 000 ou 60 000 du monde entier. Je fais souvent la comparaison avec le vin. En France, on fait du vin depuis 2 000 ans, et on le fait de génération en génération. Idem dans la Valley pour la tech. Certains VC avaient leur père et grand-père déjà VC dans la Valley (Drepper, Peter Fenton).

Vous dites que “dans la Silicon Valley, cela va 10 fois plus vite qu’ailleurs (France ou Nevada)”, pourquoi ?

En général, ça va plus vite car c’est la culture locale. Les gens répondent aux mails dans la journée, on est en permanence à la recherche d’une opportunité business. Dès qu’on est intéressé par quelque chose, le rendez-vous est pris peut-être pour le soir même ou le lendemain. Les meetings vont beaucoup plus vite, on parle immédiatement du deal. Dès qu’on sort de la Silicon Valley, ça se calme.

Il y a une exception, le mythe que les corporates vont beaucoup plus vite aux Etats-Unis. Ce n'est pas vrai, un Coca Cola est extrêmement lent par exemple.

Quelles sont les tendances que vous observez dans la Valley ? Quelles sont les technologies les plus prometteuses ?

La tech fonctionne sur des piliers. Il faut une technologie qui va servir de pilier à l'ensemble du système. Autour de ce pilier, il va falloir construire des infrastructures, et une fois que ces dernières fonctionnent, on va construire des applications business dessus. Le premier pilier de l'internet, c'était le PC. Il a fallu les infrastructures (Cisco, routeurs, serveurs, tous les logiciels type VMware pour améliorer les infrastructures...), puis des applicatifs (eBay...).

En 2007, deuxième pilier de l'internet, le mobile. Là aussi, il a fallu des infrastructures et des layers applicatifs comme Uber (c'est la taxi au bout de son doigt).

Donc aujourd'hui, le troisième pilier c'est quoi ? On n'en sait rien, la Valley cherche, mais il y a trois ou quatre technologies qui pourraient devenir les prochains piliers de l'économie avec un besoin d'infrastructures et d'applicatifs. Certains marchent, d'autres pas encore :

- 1) La réalité augmentée / virtuelle qui sont deux technologies qui marchent aujourd'hui*
- 2) L'internet décentralisé (blockchain) et les protocoles programmables. Ca ne marche pas encore (la blockchain fonctionne mais les protocoles ne sont pas tous là), ça fonctionnera d'ici deux ou trois ans*
- 3) La voiture autonome au niveau 5, c'est-à-dire qu'elle est entièrement autonome en centre ville, dans des environnements ultra complexes. Aujourd'hui ça ne marche pas (pas avant 10-15 ans). Le jour où ça marchera, il faudra de nouvelles infrastructures (en caricaturant, les feux rouges seront supprimés, les également...) et les applicatifs seront absolument gigantesques, cela bouleversera les villes.*
- 4) Le quantum computing. Le jour où ça marche, ça sera vraisemblablement très impactant car il faudra de nouveaux ordinateurs et les applicatifs seront gigantesques car la puissance sera décuplée.*

Pour terminer, qu'avez-vous envie de dire aux étudiants qui nous regardent ?

Vous êtes jeunes, prenez un maximum de risques, faites des boîtes ! L'entrepreneuriat, c'est super. Voyagez, sortez du pays, vous allez y revenir, il faut acquérir de l'expérience !

Quelles seront les clés pour réussir dans le monde de demain ?

Les clés pour réussir dans le monde de demain, ce sera des questions de personnalité. Les traits de caractères personnels requis seront très différents des actuels. Pour réussir demain, il va falloir être beaucoup plus indépendant d'esprit, il va falloir apprendre beaucoup plus vite et être capable de changer de métier littéralement tous les deux trois ans sans avoir peur de l'inconnu. Hier, on était dans un monde de managers, d'employés modèles, il fallait certaines qualités de travail, une certaine forme de leadership, une culture liée au monde de l'entreprise classique en bureau, avec des carrières dans une même entreprise pendant 30 ans. Tout cela est très différent du monde de demain.