



U.S. Stories

By Franck Delorme

Retour d'expériences d'éditeurs de logiciel
français partis aux Etats-Unis

Février 2017

Résumé - Synthèse

Au-delà de mon expérience personnelle (4 ans passés aux U.S. pour développer le business de Dassault Systèmes à ses débuts, accompagnement des sociétés dans lesquelles j'ai investi comme VC et Business Angel, revente de ma startup à une société U.S.), cela fait quelque temps que j'avais un projet qui me tenait à cœur : publier une série d'articles sur le développement aux U.S. d'éditeurs de logiciel français. En effet compte-tenu de l'importance et de la taille de ce marché pour les acteurs du logiciel, y compris pour les sorties, c'est souvent un must d'aller se développer aux U.S. : c'est là-bas que se font –et se défont aussi parfois...– les succès de nos startups. Dans ce contexte il m'a paru intéressant de raconter l'histoire et l'expérience (do's & dont's, lessons learnt...) de ceux qui l'ont fait afin d'aider ceux qui envisagent d'y aller. Au-delà des grands succès de Business Objects, Criteo ou plus récemment Talend qui ont été déjà largement décrits, il y a de nombreuses autres histoires qui méritent d'être partagées. J'en ai sélectionné 10, qui me paraissent pertinentes et dont je connais les dirigeants-fondateurs.

A la lecture de ces histoires vécues je retiens plusieurs tendances :

- Une tendance marquée pour qu'un dirigeant-fondateur s'installe aux U.S. (7 sociétés sur les 10 du panel) et assez tôt dans le cycle : la présence sur place procure une bonne sensation de la dynamique du marché et un contact direct avec les premiers clients et partenaires, qui apprécient de voir le « commitment » de la startup française sur leur territoire. En outre il y a un meilleur contrôle de l'équipe américaine et un meilleur partage de l'ADN/culture (évite le fossé culturel entre les équipes françaises et américaines) ; à noter que Business Objects, Criteo et Talend ont également suivi cette voie.
- Aller aux U.S. a un coût : voyages, marketing, analystes, salaires (~+50% par rapport à la France), juridique, support local...A l'exception de Neotys, 6 des 10 sociétés du panel ont levé des fonds importants (entre 20 et 75m€). Planisware et iValua se sont basées sur un modèle d'autofinancement, qui prend du temps, ce qui n'est pas toujours possible en fonction de la dynamique du marché et de l'intensité concurrentielle... Quant à Streamroot ils ne sont qu'au début de leur histoire et il est probable qu'ils lèvent des fonds importants dans le futur.
- L'importance de la qualité de service, tant au niveau du produit que du support local (SLA) : les clients américains sont beaucoup plus exigeants et on n'a pas le droit à une deuxième chance...
- Il n'est pas absolument nécessaire d'avoir un VC U.S. au moins dans un premier temps : sur le panel, 10/10 ont des VC Français et 4/10 ont des investisseurs américains. En outre le fait d'avoir déjà un ou plusieurs VC Français connaissant la « business culture » américaine et qui font le même métier est un plus pour arbitrer des différends éventuels avec les dirigeants-fondateurs et servir ainsi de contrepoids.
- Du point de vue juridique, il est intéressant de noter que 2 VC américains ont investi dans une structure juridique de droit français (SAS) et donc le « flip » –complexe et cher sauf si la structure U.S est créée tout au début– n'est plus un must absolu ; à noter que Business Objects, Criteo et Talend avaient tous leur maison-mère en France.
- Localisation : la moitié des sociétés du panel ont leur siège U.S. sur la côte Ouest (Silicon Valley), mais la côte Est permet d'avoir une plus grande fenêtre de travail avec les équipes françaises, notamment NewYork qui se développe beaucoup depuis 3-4 ans avec une

quinzaine d'accélérateurs, dont un français (Spark-labs) et de nombreux VC sur place (y compris des VC de la Silicon Valley qui ont des bureaux sur place). D'un point de vue opérationnel il est clé d'avoir au plus vite un bon maillage du territoire américain avec des équipes de vente et support au plus près des clients et des partenaires.

De manière plus générale on constate depuis quelques années une tendance à aller tester le marché U.S. très tôt dans le cycle de vie de la startup, avant même de chercher à développer des ventes significatives en France et en Europe dans un premier temps. Ces démarches sont facilitées grâce aux nouvelles opportunités apportées par les structures d'accompagnement / accélérateurs telles que :

- Structures U.S. : Ycombinator (N.B. malgré un processus extrêmement sélectif, 5 startups françaises ont intégré le programme à fin février 2017), Techstars, US MAC, etc.
- Structures Franco-américaines : le programme « Impact USA » de Business France, French Tech Hub, French Accelerator, the Refiners, Spark-labs, Orange Fab, etc.

société	creation	str juridique (maison mere)	demarrage oper U.S.	localisation U.S. HQ	Dir/Fondateur aux U.S.	fonds levés	VC Français	VC U.S.	exit	effectif US/Global (fin 2016)
Easyvista	1988	SAS	1999 puis 2010	Boston puis NYC	non	20M€	OUI	non	sté cotée	50 / 200
Planisware	1996	SAS	1998	SFO	non	rachat d'actions par VC	OUI	non		80 / 220
KXEN	1998	Inc	2000	SFO	non	\$24M	OUI	OUI	2013	
InStranet	1999	Inc	2000	NYC	oui (2000-2002)	\$27M	OUI	OUI	2008	
iValua	2000	SAS	2009	SFO	oui (2013-...)	3M€	OUI	non		70 / 200
Neolane	2001	SAS	2007	Boston	oui (2007-2013)	32M€	OUI	OUI	2013	
Neotys	2005	SAS	2006	Boston	oui (2015-...)	3M€	OUI	non		20 / 70
Bonitasoft	2009	SAS	2010	SFO	oui (2010-2016)	27M€	OUI	non		20 / 100
Scality	2009	SAS	2009	SFO	oui (2009-...)	75M€	OUI	OUI		70 / 220
Streamroot	2014	SAS puis Inc	2014	NYC	oui (2014-...)	\$2,7M	OUI	non		4 / 20

I. Easyvista

Création : 1988

Activité : Solution SaaS de IT Service Service Management

Après une première levée de fonds en 1998 la décision d'aller aux U.S. a été prise en 1999 pour lancer une offre en ligne sur le mid-market (on appelait cela ASP –Application Service Provider, l'ancêtre du SaaS). Ils créent une filiale à Boston en recrutant un country manager américain et une dizaine de télévendeurs. Plus de 300 clients ont souscrit au service mais la structure était loin de l'équilibre.

Suite au crash de la bourse en mars 2000 l'IPO d'EasyVista qui était prévue en octobre a été annulée et par manque de moyens la structure U.S. a été mise en veille en 2002, le coût total de cette première opération étant de l'ordre de 3m\$.

3 ans plus tard EasyVista lève 5m€ sur Alternext et investit sur une nouvelle offre SaaS/Cloud tout en se développant en Europe avec le rachat de 4 sociétés dont une au UK.

En 2010 du fait de la taille et de la dynamique du marché américain et d'une bonne position concurrentielle, ils décident de rouvrir une filiale à New York avec une petite structure au départ : 1 commercial et 1 avant-vente. Assez rapidement ils délocalisent le Product Marketing aux U.S. afin de renforcer la relation avec les analystes sectoriels et notamment le Gartner Group (la société intègre le fameux Magic Quadrant en 2012), et dans un second temps le Product Management.

Grâce à la rentabilité des opérations européennes et aux fonds levés avec notamment un family office U.S., ils continuent d'investir fortement sur la structure nord-américaine (U.S. et Canada). Mi-2016 celle-ci compte 50 personnes répartis dans la plupart des régions en mode télétravail avec des binômes commercial-avant-vente – ce qui permet d'avoir une très bonne couverture du territoire et un support local tout en gardant des coûts du bureau de New York limités. Un General Manager américain est recruté sur place début 2015 et la filiale est organisée autour de 4 équipes : vente, marketing, support et consulting, chacune dotée d'un manager. Le parc client est composé de 120 entreprises du mid-market qui génèrent environ un tiers du Chiffre d'Affaires total du groupe.

Le marketing stratégique est entièrement piloté par la structure U.S. avec un investissement annuel de l'ordre de 1,5m\$. Jamal Labed, co-fondateur et Directeur Général d'EasyVista passe environ 50% de son temps à piloter et suivre les opérations américaines en relation étroite avec le General Manager – il intervient sur tous les recrutements – et il effectue environ 1 déplacement par mois sur place.

Afin de ne pas créer de « cultural gap » un gros travail a été réalisé en favorisant les échanges entre les équipes corporate en France et les managers américains qui viennent en France une fois par trimestre. Tous les documents et les communications internes sont en anglais. Des process de reporting et de prise de décision ont été mis en place pour manager les équipes à distance et en particulier celles en télétravail. Des stock-options de la société mère en France ont été attribués aux principaux managers.

Enfin compte tenu des fortes exigences des clients américains en termes de qualité de service (SLA), une véritable « usine à déploiement » a été mise en place avec 2 Network Operating Centers (NOCs) fonctionnant en 24x7, dont 1 en Amérique du Nord, permettant ainsi de déployer la solution sur un nouveau data center en moins de 2 jours avec les critères de localisation, de sécurité et de redondance ad-hoc. La société a aussi investi en termes de certification et est un des rares éditeurs de logiciel français à avoir obtenu le label SSAE SOC-2.

Du côté RH il y a eu beaucoup de turn-over au début, c'est inévitable tant que la société n'est pas bien établie sur le marché U.S. mais désormais, du fait d'un bon produit – EasyVista est dans le top 3 de son marché – et du recrutement d'un bon GM, le turn-over actuel est assez faible.

Avec du recul l'expérience est plutôt concluante mais nécessite un investissement important et dans la durée, investissement de l'ordre de 15m\$ sur la période 2010-2016 (la société vient d'ailleurs de relever 7,5m€ en juillet 2016). A ce titre l'échec de la première implantation a permis d'apprendre qu'il ne faut pas se lancer sans avoir les moyens nécessaires et sans une offre fortement différenciée.

II. Planisware

Création : 1996

Activité : Project Portfolio Management software

Les dirigeants-fondateurs avaient développé au sein de Thalès un logiciel de planning pour les projets de R&D. En 1996 ils structurent un spin-off/LBO pour lancer sa commercialisation en ciblant les organisations ayant de gros effectifs en R&D et/ou de nombreux produits en développement.

2 ans après la création les dirigeants de Planisware ont décidé d'aller tester le marché U.S., avec un partenaire distributeur qui a apporté quelques affaires. En 2001 ils décident de s'installer sur place avec une approche « lean » : un bureau local à San Francisco avec un manager américain senior et un VIE, en se donnant 1 an pour voir ce que ça donne, mais les résultats tardent... Néanmoins cette première étape leur a permis d'apprendre les codes business du pays et a également participé à affiner la stratégie produit pour leur permettre plus tard de devenir leader sur certains marchés sectoriels cibles (la taille limitée du marché Français les forçant à être opportunistes...).

En 2002, du fait de la signature en France de 2 contrats avec Sanofi et Novartis, en participant à un salon à San José, ils décrochent un PoC chez Genentech. Ils remportent l'appel d'offre et se focalisent alors sur ce premier secteur vertical en créant une filiale aux U.S. à San Francisco et en ouvrant successivement 2 nouveaux bureaux à Philadelphie et à Denver (plus près de leurs prospects et avec moins de pression sur les salaires qu'en Californie). Preuve du dynamisme du marché IT et de l'appétence des sociétés américaines pour les technologies innovantes, ils signent une dizaine de contrats pharma importants dans les années suivantes (1 à 2 m\$ chacun), bien qu'étant une société étrangère et de petite taille. Les références Sanofi et Novartis ont bien

évidemment eu un effet de levier sur les premières ventes, confirmant le bien-fondé de la stratégie sectorielle.

Le staffing des premiers collaborateurs de la filiale U.S. est un mix entre des embauches locales et des VIE –une quinzaine au total, ceux-ci ayant été embauchés par la suite– plus quelques expatriations de salariés Français. La direction opérationnelle de la filiale U.S. est répartie entre 3 managers (opérations, commercial, technique), tous 3 anciens VIE, le manager initial ayant pris sa retraite il y a quelques années. Pour être compétitif en termes de recrutement et de rétention des salariés américains, la société a mis en place des rémunérations au niveau du marché local, avec 5 semaines de congés annuels. En outre chaque année Planisware organise un séminaire sous les tropiques avec l'ensemble des collaborateurs.

Le CEO-fondateur qui est basé en France pour des raisons familiales, passe environ 1 semaine par trimestre aux U.S. avec ses équipes et pour rencontrer les clients et les prospects, ceux-ci étant culturellement très attachés à connaître le côté entrepreneurial des dirigeants.

Fin 2016 Planisware a 80 personnes dans la filiale U.S (sur un effectif total de 220 collaborateurs), et y réalise un chiffre d'affaires de 30m\$ pour un chiffre d'affaire total de 55m€. Elle est devenue numéro 1 sur son marché : les solutions de gestion de projet pour la R&D.

Il est intéressant de noter que les dirigeants qui souhaitent rester majoritaires n'ont pas fait de levée de capitaux –le fonds d'investissement Ardian étant devenu actionnaire en rachetant les parts de l'actionnaire financier de départ (cf le LBO/spin-off de Thalès à la création) –, et la société a donc autofinancé l'intégralité de son développement depuis la création. De ce fait elle n'a pas adopté un modèle d'hyper-croissance mais a choisi plutôt un go-to-market « par étapes » en ciblant successivement plusieurs marchés verticaux.

III. KXEN

Création : 1998

Activité : Data Mining Automation Software

La société est incorporée dès la création aux U.S., tout en ayant l'essentiel de ses effectifs en France (management et R&D). La société a levé 16m€ en 3 tours entre 2000 et 2006 auprès des fonds Sofinnova Ventures (basé à San Francisco), Sofinnova Partners (basé à Paris), X-Ange et Motorola Ventures.

Un salarié américain est recruté dès 2000 essentiellement pour s'occuper du contrat OEM avec Business Objects sur le territoire nord-américain. Son profil étant plutôt marketing, il est remplacé rapidement par 4 binômes sales+pre-sales, répartis sur les grandes régions, côte est, mid-ouest, grands-lacs et côte ouest. La stratégie de vente est principalement indirecte en s'appuyant sur des contrats avec l'intégrateur Accenture et les éditeurs Business Objects et Terradata.

Un patron des opérations est recruté aux U.S. en 2006 mais décède 2 ans plus tard. Fin 2009 Kxen réalise un Chiffre d'Affaires de \$12m dont 50% de récurrent (revenus de maintenance) avec une

répartition 35% en Europe (France, UK, Allemagne), 50% aux U.S. et 15% en Asie, et ses effectifs s'élèvent à 50 personnes dont 15 personnes aux U.S.

Kxen lève un 4ème tour de table de \$8m auprès de Nextstage Capital et le board décide alors de recruter un nouveau CEO américain avec une forte expérience, ancien patron des opérations de Business Objects aux U.S. et VP chez Salesforce, avec un package de \$500k on-target et 5% de stock plus un bonus sur une cession (N.B. le CEO fondateur se retrouve exclu du board car les statuts indiquaient que « le représentant des common shares est le CEO »...). Le nouveau CEO décide de changer de stratégie en orientant les produits vers des applications verticales vs. une technologie analytics horizontale. Entre 2011 et 2013 le Chiffre d'Affaires stagne autour de \$10-12m et Kxen est racheté par SAP pour \$30m fin 2013.

IV. InStranet

Création : 1999

Activité : Customer Interaction Management Solution

La société a été créée par 2 anciens cadres-dirigeants de Business Objects. Dès le départ ils incorporent InStranet aux Etats-Unis, car si l'IPO de Business Objects au Nasdaq a été un succès, le fait qu'elle ait été une société de droit Français avait rendu l'opération plus complexe. Basés en France, ils commencent alors le développement de leur produit visant à organiser des données non-structurées dans des modèles multidimensionnels, et sortent une 1ère version en mars 2000 en ayant sécurisé deux clients early adopters.

Ils font alors une 1ère levée de fonds (serie A) auprès de VC Français (Galileo et Apollo Invest) et d'un family office américain (Cainwood capital). Dans la foulée, ils décident de monter une première équipe à New York pour développer le marché U.S., la localisation étant liée à la préférence de la côte Est pour travailler avec Paris (6 heures de décalage horaire) et leur réseau sur place. Un ingénieur avant-vente venant de France ainsi qu'un VP Marketing venant de Business Objects U.S. rejoignent rapidement la petite équipe américaine (10 personnes début 2001) constituée autour d'un Country Manager U.S. avec un profil très commercial. Le CEO part s'installer aux U.S. fin 2000.

En 2001 ils font un 2ème tour de table (serie B) avec un fonds regroupant des anciens d'Oracle, dont notamment Don Lucas (chairman d'Oracle), et le fonds UK Balderton Capital.

Malgré la signature d'une belle très affaire avec une grande compagnie d'assurances américaine quelques jours après le 11/09/2001, les événements obligent à réduire l'effectif aux US et à concentrer l'essentiel des équipes à Chicago. Suite au départ du VP Marketing, ils recrutent son remplaçant qui est basé en Californie. Ce recrutement s'avère un échec, du fait de son éloignement (Californie) et du support insuffisant qu'il apporte aux équipes commerciales U.S.

Mi-2002, en observant les « use case » similaires de leurs 10 plus gros clients à partir de leur technologie de traitement de données, les 2 dirigeants-fondateurs opèrent un pivot stratégique sur le produit, en développant une application verticale pour gérer les processus d'interactions

clients dans les centres d'appels. C'est à cette époque que le CEO, en charge entre autres de la stratégie Produit, revient s'installer en France. Le nouveau produit qui s'intègre dans la plupart des solutions CRM du marché est mis sur le marché en 2003.

Début 2004 les investisseurs mécontents de la croissance aux U.S. demandent de remplacer le Country Manager U.S. par un « A-Class » Président US. Le candidat sélectionné via un cabinet de recrutement a 26 ans d'expérience chez IBM. Il est basé à Cleveland. L'étirement des équipes (Chicago, Cleveland, San Francisco et la France) rend la pénétration des U.S. trop lente et ils se séparent du Président U.S. au bout de moins d'un an... le COO co-fondateur reprend alors le pilotage en direct des équipes commerciales américaines à partir de la France, à raison d'un déplacement d'une semaine par mois sur place.

Le pivot stratégique et la nouvelle organisation commerciale portent leurs fruits : à partir de 2006 InStranet est profitable et enregistre une croissance d'environ 35% par an, les U.S. y contribuant avec une croissance très importante et la signature de belles affaires comme Comcast (50.000 utilisateurs). La société fait alors sa 3ème levée de fonds (serie C) avec l'entrée du fonds anglais AddPartners.

En 2007 un choix stratégique se présente aux dirigeants et aux investisseurs : soit ils continuent d'investir massivement en sales & marketing, soit ils profitent d'un mouvement de consolidation qui s'amorce dans leur marché : dans la plupart des appels d'offre leur produit venant en complément des solutions de CRM (Amdocs, SAP, Oracle/Siebel, ...) ; le board opte pour la 2ème solution et mandate un intermédiaire pour rechercher un acquéreur ; après quelques mois ils reçoivent plusieurs propositions de grands acteurs et rentrent en contact avec Salesforce, via un VP de Salesforce ancien de Business Objects. En moins de 6 mois ils finalisent l'opération avec eux (mi-2008). A cette époque InStranet faisait \$15m de chiffre d'affaires, (dont 1/3 aux U.S., 1/3 en Europe continentale et 1/3 en UK) et Salesforce \$20m sur le même segment du CRM B2C. 8 ans plus tard cette activité représente un chiffre d'affaires de 2 milliards de \$ chez Salesforce (offre Service Cloud).

« Lessons learnt » :

- Dès le premier jour, InStranet n'a pas hésité à s'entourer de conseils juridiques pointus (corporate, fiscal, business) et à y consacrer les investissements nécessaires. Cela a permis le moment venu à Salesforce d'avoir une lecture très simple de l'opportunité.
- InStranet a pu s'appuyer sur le réseau des anciens de Business Objects et d'Oracle : cela a été un point clé pour recruter ou trouver des investisseurs internationaux, voire pour trouver une sortie industrielle comme on l'a vu avec le rachat de Salesforce.
- Attention aux recrutements de « pointures » dans le management des opérations U.S. poussées par les investisseurs qui veulent se rassurer et pousser le business très (trop ?) vite : InStranet a vécu un échec qui s'est révélé coûteux...
- Enfin dans les moments difficiles, certains membres du board ont essayé de créer des divisions entre les 2 dirigeants-fondateurs, ce qui n'a pas fonctionné car il y avait un « pacte d'acier » dès le départ entre eux.

V. iValua

Création : 2000

Activité : eProcurement and eSourcing SaaS Solution

Durant la période 2000 à 2008, iValua se développe principalement en France, en investissant en autofinancement sur son produit et en développant une base solide de clients, en général des grands comptes.

Début 2009, du fait d'une opportunité liée à la présence d'une connaissance avec un profil commercial résidant dans la Silicon Valley, les dirigeants décident de tester le marché U.S. avec une petite équipe, complétée par un avant-vente et une assistante (2 salariés américains). Les résultats ne sont pas au rendez-vous (peu de commandes signées en 2 ans...): l'équipe U.S. ne connaît pas le marché d'iValua et n'a pas l'ADN de la société, le produit –bien qu'ayant une version anglaise– manque de reconnaissance sur le marché américain, notamment face à des acteurs établis comme Ariba, et les coûts engendrés par les actions commerciales s'avèrent plus élevés que prévus notamment en raison de la taille du territoire et du manque de visibilité de la marque.

Ayant néanmoins appris de cette expérience initiale, les dirigeants décident en 2011 de faire une levée de fonds de 3m€ auprès d'Ardian pour se donner plus de moyens et concomitamment l'un des dirigeants associés, Daniel Amzallag en charge des ventes et du marketing, part s'installer en Californie et reconstruit « from scratch » une petite équipe avec un avant-vente senior venant de la concurrence et un vendeur (2 salariés américains) ; en parallèle, ayant pris conscience de l'importance des analystes sectoriels (Gartner, Forrester) pour les clients et les partenaires, iValua travaille avec ces acteurs et apparaît pour la première fois dans le Gartner Magic Quadrant fin 2010 comme « niche player », puis en 2013 comme « Challenger ».

Jusqu'à fin 2012 le redémarrage est assez lent et les dirigeants envisagent même de fermer leur filiale U.S.... C'est alors que l'investissement commence à payer avec une très forte accélération des ventes en 2013 (10 grands comptes signés sur 10 opportunités). Ce take-off est lié à la fois à la bonne complémentarité et efficacité de l'équipe mise en place, au produit –qui devient un leader technologique sur un marché de renouvellement avec une offre SaaS/Cloud qui correspond à l'évolution de la demande– et aux moyens commerciaux & marketing déployés, notamment vis-à-vis des analystes qui font la pluie et le beau temps sur le marché américain des solutions IT. Il est intéressant de noter qu'ils ont réussi à faire venir « pitcher » un de leur grand client français auprès de leurs prospects U.S. pour les rassurer sur le ROI / déploiement en production de la solution.

Dans ce contexte très favorable le CEO et fondateur, David Khuat Duy, décide alors de s'installer aux U.S, en déplaçant de facto le centre de gravité du top management de la société dans la filiale américaine. Il continue de piloter à distance les équipes françaises en charge de la R&D, du Product Management et de l'infrastructure IT (iValua opère son propre cloud), avec un top manager au sein de chacune de ces équipes. Il vient en France en moyenne 1 fois par trimestre (en incluant les boards meetings) et de nombreux collaborateurs Français viennent également régulièrement aux U.S. afin de partager la culture de la société entre les équipes.

Les résultats actuels de la société depuis 3 ans sont assez remarquables et dépassent les objectifs initiaux : en 2016 la société devrait faire un chiffre d'affaires global de l'ordre 32m€ (+50% vs 2015) avec 50% du CA réalisé par la filiale américaine qui est en croissance de plus de 100% par an et très profitable. En 2015 iValua apparait comme l'un des 4 leaders du Magic Quadrant des Strategic Sourcing Application solutions. Un autre facteur clé de succès a été leur capacité à transformer le modèle de déploiement en régie vs. forfait ce qui leur a permis également de développer un réseau de partenaires, avec de grands acteurs comme KPMG, pour démultiplier leur reach commercial et le delivery sur les projets clients. Compte-tenu de la visibilité et de la notoriété croissante de la société, les dirigeants ont été approchés par plusieurs tops VC américains, et seraient vraisemblablement capables de lever plus de \$50m si le besoin s'en faisait sentir.

Fin 2016 la société a un effectif de 200 collaborateurs dont 70 personnes aux U.S., principalement en Silicon Valley plus un bureau à New York. L'équipe R&D et IT est basée en France et il y a 2 organisations « miroirs » des 2 côtés de l'Atlantique pour les équipes Ventes, Marketing, Support, Professional Services et RH.

En conclusion, les « lessons learnt » :

- En premier lieu il faut se donner les moyens financiers pour amorcer la pompe : les 3m€ levés en 2011 ont été entièrement consacré au lancement des opérations U.S. et si le décollage de 2013 n'avait pas permis de prendre le relai ce montant aurait sans doute été insuffisant...
- Au-delà du choc culturel initial lorsqu'on ne connaît pas la « business culture U.S. », le premier challenge c'est de recruter les premiers salariés de la filiale américaine dans une startup française sans références et sans VC connus, sur un marché de l'IT très concurrentiel ; il faut être sélectif et avoir un peu de chance...
- Le fait qu'un des principaux dirigeants qui connaisse l'ADN de la société –au-delà du marché et du produit– s'installe aux U.S. est un facteur clé de succès. Ensuite quand la société commence à être visible et à décoller, il faut vendre la « culture française » qui est un vrai attrait et qui permet de limiter le turn-over, qui est traditionnellement élevé aux U.S.
- Mettre en place un plan de stock-option –au niveau de la maison mère, notamment sur les key people au début.
- Bien prendre en compte les coûts salariaux, sans commune mesure avec la France : un commercial coûte \$130k de fixe et \$130k de variable...

VI. Neolane

Création : 2001

Activité : On-line marketing campaign management solutions

Les quatre associés fondateurs de Neolane avaient déjà une expérience du software en France et dans des sociétés américaines. Trois d'entre eux avaient travaillé chez un éditeur français Apsylog (IT Asset Management) et chez Peregrine Systems après le rachat d'Apsylog.

Leur projet était de se relancer dans une nouvelle aventure du software d'entreprises. Ils ont choisi le domaine du marketing qui leur semblait en 2001 le plus pertinent. Le marché pour leur premier produit (plateforme d'envoi d'emails et de SMS) a décollé un peu tardivement et cela les a incités à enrichir très rapidement l'offre en l'étendant à la gestion des bases de données et des offres.

Même si l'ADN et la motivation des associés était un développement à l'international, ils ont d'abord voulu valider leur positionnement en France, en se fixant l'objectif d'avoir un modèle de vente répliquable et une société profitable. Avec des résultats nets de l'ordre de 15% en 2004 et 2005, leur choix aurait été de se lancer directement aux US. Ils ont dû se plier à la forte recommandation de leur investisseur financier et dupliquer d'abord le modèle en UK. Ils reconnaissent aujourd'hui que c'était la bonne décision.

C'est en 2007 que le lancement s'est fait aux US avec la relocalisation d'un des associés. Le principal challenge a été le recrutement de l'équipe locale qui devait permettre au fondateur associé de revenir en France au bout de deux ans. En pratique, il est resté aux US ; trois VP Sales avec un potentiel de devenir Country Manager, n'ont pas donné satisfaction ; ça n'est qu'après l'acquisition de Neolane par Adobe que le management américain a complètement pris le relai.

Pour le recrutement des autres positions US, la crise de 2008 a été bénéfique. En effet la société a pu commencer à attirer des profils de très bons niveaux en n'ayant pas ralenti ses recrutements à la différence de nombreuses sociétés US qui les avaient gelés.

Il a fallu quatre ans pour que les opérations US deviennent profitables. L'entreprise a alors décidé de se déployer globalement à l'international avec l'ouverture entre autres de l'Allemagne, l'Australie, Singapour. Fin 2011, Battery Ventures est entré au capital avec une participation significative pour un investissement de \$27 millions. Cet investissement a permis d'établir définitivement la crédibilité de Neolane sur le marché US.

Parmi les raisons de la réussite de Neolane sur le marché US, Stéphane Dehoche met en avant :

- La présence d'un des associés aux US ;
- Le choix de l'installation sur la côte Est ;
- La localisation dans l'équipe US d'un ingénieur de « liaison » ayant une connaissance approfondie du produit, des projets clients et des équipes françaises. Ce poste a fait l'objet de missions de longues durées d'environ deux ans ;
- Les déplacements fréquents et encouragés par le management de collaborateurs US au siège français et vice et versa.

Dans le cadre de sa stratégie de devenir un leader mondial du marketing conversationnel des entreprises, Adobe a racheté Neolane mi 2013 pour \$600 millions. Le chiffre d'affaires de l'entreprise est estimé à €60 millions en 2013 dont près de 15% étaient réalisés par les opérations US.

VII. Neotys

Création : 2005

Activité : Load testing and performance monitoring solution

2 mois seulement après la création de la société et le lancement de son offre, ayant décidé de commercialiser sa solution de test en charge NeoLoad en self-service via son site Internet, Neotys a reçu une commande d'une grande société américaine ! Pendant la 1ère année les ventes venant des U.S. – départements de grandes entreprises, éditeurs de logiciels et pure players Internet (eCommerce/Média) – représentent 40% des ventes globales et sont traitées à distance à partir de la France.

En 2006 pour mieux traiter le flux important de leads entrants des prospects U.S. les dirigeants-fondateurs décident de prendre un agent commercial sur place : c'est un français installé sur la côte Est qui est payé à la commission (et qui sera recruté plus tard comme salarié).

En 2009, le montant des affaires signées aux U.S. représente plus de 200 clients et \$1m de revenus annuels récurrents, soit 50% du CA total de la Société. Comme le go-to-market évolue vers des « enterprise deals » de l'ordre de \$25-30k par an et qu'ils mettent en place une approche indirecte avec des partenaires intégrateurs, Neotys crée une filiale à Boston et recrute un ingénieur avant-vente. Quelques mois plus tard un CEO U.S. les rejoint pour diriger la filiale : c'est un américain, proche de la retraite qui avait travaillé précédemment avec eux en tant que consultant spécialisé sur l'accompagnement de sociétés européennes dans leur développement aux U.S. Il participe au comité de direction de Neotys et prend une part du capital. Le staffing monte en puissance progressivement avec un VP Marketing, puis une équipe de vente, avant-vente et support.

Durant les années 2010-2014, Neotys franchit de nouvelles étapes et consolide ses opérations : création d'un bureau à l'Ouest de Boston pour que les équipes puissent travailler ensemble plus efficacement (en complément du Home Office très développé). La localisation du bureau se fait en 2 temps, le premier choix se révélant trop excentré par rapport à Boston. Aucun des fondateurs n'ayant pu aller s'installer aux U.S., le management de la filiale se fait à distance en fournissant beaucoup d'autonomie à l'équipe américaine. Des voyages réguliers – environ 3 séjours par an – sont organisés pour permettre aux équipes de management de travailler ensemble sur la stratégie de la société et de renforcer les liens humains. Cependant les différences culturelles existent et demandent un fort investissement en communication pour garantir l'alignement des équipes.

En septembre 2014 la société réalise sa première levée de fonds de 3m€ en France auprès d'Ardian et BPI France pour accélérer son développement aux U.S., et pour investir significativement sur le marketing, compte-tenu d'une situation concurrentielle avec des acteurs disposant de moyens importants dans ce domaine (HP/Mercury et Soasta – qui a levé \$130m...). En particulier le budget marketing dédié à la relation avec les analystes sectoriels qui est un « must » aux U.S. est conséquent (plusieurs dizaines de K/an), et doit s'inscrire dans le long-terme.

Début 2015 Thibaud Bussière, un des fondateurs, part s'installer à Boston avec sa famille pour mener les prochaines phases de développement de la société.

Fin 2016 Neotys a 20 personnes dans la filiale U.S (sur un effectif total de 70 collaborateurs), et y réalise 50% de son chiffre d'affaires.

En conclusion, les « lessons learnt » concernant le recrutement et la rétention des salariés américains : s'il est nécessaire de payer le prix du marché en terme de salaire et de stock-options et s'il faut tenir compte d'un turnover structurel significatif (plus de 10%/an), les meilleurs arguments pour faire venir et garder les meilleurs collaborateurs sont d'une part d'avoir une excellente value-proposition –si possible relayée par les analystes–, et de nombreuses success-stories auprès des clients (ils sont les meilleurs recruteurs !)

VIII. Bonitasoft

Création : 2009

Activité : Business Process Management software

1 an après la création la société fait une deuxième levée de fonds de 8m€ et le CEO-fondateur décide de partir aux U.S. compte-tenu de la taille et du dynamisme du marché et d'une communauté open source très développée. Le CEO compte dans son Board Bertrand Diard, l'un des co-fondateurs de Talend qui s'était lui-même installé à San Francisco 3 ans auparavant, sur un business model très similaire.

Lors des premiers mois, Bonitasoft cherche à développer des partenariats stratégiques avec des éditeurs américains open source tels que Jaspersoft ou SugarCRM en leur proposant une intégration poussée de son moteur de workflow/BPM dans une approche partenariat technologique.

En s'appuyant sur l'expérience de Bertrand et le réseau de la communauté française de la Silicon Valley (chambre de commerce, Ubifrance, entrepreneurs français...), ils montent progressivement une équipe de vente/marketing/support client avec un mix d'américains « pur-souches » et de quelques salariés de la société française, pour lesquels l'expérience américaine représentait une opportunité de carrière motivante. Un VP sales U.S., basé à Boston, avec une forte expérience du secteur et ayant travaillé pour des sociétés Françaises est recruté. L'expérience initiale d'une petite structure avec 2 bureaux distants tourne court et au bout d'1 an le bureau de Boston est fermé. Un deuxième VP sales de nationalité américaine mais avec des origines allemandes est recruté à San Francisco.

La réplique du modèle de contrat de licence et de support qui avait fait ses preuves auprès des grands comptes en France trouve ses limites, les clients américains étant beaucoup plus exigeants en termes de qualité de service et de respect des engagements au niveau du support. Il a fallu revoir les process internes et les standards U.S. ont été finalement répliqués en France et en Europe.

Pour financer le développement américain, quelques VC U.S. avaient été approchées mais les cycles étaient longs car ceux-ci préféraient investir dans une société de droit américain et voyaient la structure juridique en France comme une contrainte. Dans ce contexte la société privilégie un

3ème tour de table d'un montant de 10m€ en 2013 auprès de ses investisseurs historiques (3 fonds français) et de BPI France.

Début 2016 et avec une équipe US en place et un business en croissance, le CEO fondateur décide de rentrer en France pour passer plus de temps avec les clients et les équipes en Europe. Le VP sales américain assurant le rôle de country manager, avec une organisation matricielle au niveau du marketing, et du support client, les managers locaux étant rattachés fonctionnellement à leurs homologues en France. Le CEO continue de passer environ 1 semaine tous les 2 mois aux U.S. pour rencontrer les analystes, les grands clients/prospects et les journalistes.

Fin 2016 Bonitasoft a 20 personnes dans la filiale U.S (sur un effectif total de 100 collaborateurs) avec 3 bureaux (San Francisco, New York et Boston), et y réalise 40% de son chiffre d'affaires.

Les « lessons learnt » :

- Avec l'expérience acquise lors des 3 premières années et le peu de traction auprès de ses partenaires stratégiques, Bonitasoft a fait évoluer son approche commerciale en vendant son offre directement auprès des grands comptes ; de ce fait une implantation initiale sur la côte Est où se trouve 75% de ses prospects aurait probablement été plus judicieuse
- Le fait d'être présent aux U.S. a contribué à la signature d'affaires importantes en France, UK, Espagne et Scandinavie, la société étant perçue comme une « global company »
- Le turn-over des salariés américains est bien sûr plus élevé qu'ailleurs mais l'arrivée des jeunes ingénieurs français a permis de créer une dynamique et un environnement international aux US qui a contribué à la consolidation des équipes.
- Enfin, le ticket d'entrée sur ce grand marché est assez élevé : environ 10m€ sur les 27,5m€ levés depuis la création ont été consacrés au développement de la filiale U.S

IX. Scality

Création : 2009

Activité : Distributed File Systems and Object Storage Solution

La société a été créée début 2009 en tant que filiale de la société Bizanga, lorsque les dirigeants décident de lancer une solution de stockage de données distribuée en réponse aux besoins de leurs clients, notamment les opérateurs Telecom.

Lors du rachat de Bizanga par Cloudmark en février 2010, les 5 fondateurs de Bizanga rachètent les parts de la filiale aux côtés des investisseurs Omnes et Galileo, qui étaient également actionnaires de Bizanga et qui réinvestissent 5m€ dans Scality à cette occasion.

Dès le départ, comme le CEO de Scality était déjà installé à San Francisco au titre de Bizanga, la société opère sur un modèle global avec 2 personnes aux U.S. (le CEO et un commercial américain) et une équipe de 16 personnes en France, où résident les 4 autres co-fondateurs et l'équipe R&D.

Début 2010 ils signent leur 1er gros contrat auprès de l'opérateur Belge Telenet (\$5m) qui sera déployé 6 mois plus tard. Le 1er deal américain est signé en 2011 (TimeWarner/Comcast)

Entre 2010 et 2013 Scality étoffe ses effectifs et passe de 18 personnes à 45 personnes, notamment en recrutant une importante équipe de vente aux U.S.

Pour financer la croissance et les investissements importants sur le plan marketing et commercial, ils lèvent mi-2013 un 2ème tour de table de \$22m auprès de Menlo Ventures, un VC « top-tier » de la Silicon Valley (N.B. Menlo Ventures a investi dans la société mère en France, là où se trouve la propriété intellectuelle), et 2 ans plus tard un 3ème tour de table de \$55m avec la participation du corporate venture d'HP Enterprise (avec lesquels ils signent un contrat de distribution mondial)

Fin 2016 la société a 220 personnes, dont 90 personnes en France et 70 personnes aux U.S. (le reste des effectifs se trouvant dans les filiales au Japon, en Allemagne et en UK). Les équipes américaines sont localisées à San Francisco, Boston et Reston) et 2 cofondateurs sont venus rejoindre le CEO à San Francisco. Les boards se font la plupart du temps en visioconférence et toujours en anglais.

Les « Lessons learnt » :

- Les analystes sectoriels sont un must pour pénétrer les grands comptes aux U.S. : Scality a beaucoup investi auprès de Forrester, Gartner et IDC depuis 2011 ; c'est un travail de longue haleine qui a un coût (budget marketing = environ \$1m par an et une personne à plein temps, en incluant les PR et le SEM) mais qui a fini par payer : en octobre 2016 Scality est cité comme « leader » dans le Magic Quadrant de Gartner aux côtés de EMC(Dell) et IBM.
- Il est très difficile de recruter les meilleurs vendeurs aux U.S. au début, tant qu'on n'est pas connu... Ceux-ci vont en priorité chez les sociétés plus visibles et donc Scality a observé un turnover de la quasi-totalité de leurs premiers recrutements ; ce n'est que depuis 2015 que la société est en mesure d'attirer de très bons talents, du fait de ses succès commerciaux aux U.S. et de sa visibilité croissante sur son marché, notamment auprès des analystes sectoriels. A noter que le site de recrutement Glassdoor est très important aux U.S., les candidats pouvant trouver et échanger des avis sur les sociétés qui recrutent.
- Outre le partner de Menlo Ventures qui est au board de Scality, 6 autres personnes de leur équipe sont à la disposition des dirigeants pour les aider dans leur développement opérationnel (business development, recrutements, etc.) : le choix de cet investisseur s'est révélé déterminant, bien au-delà de l'apport de capitaux.
- Enfin, il est essentiel de bien gérer les attentes des investisseurs en termes de croissance et savoir refuser certaines affaires ; lors des premières étapes du développement américain de Scality, du fait d'un démarrage plus lent que prévu du marché cible de la société, ils ont été poussés à accepter quelques contrats importants avec des clients qui les ont amenés à faire des développements non-stratégiques qu'il faut assumer par la suite...

X. Streamroot

Création : 2014

Activité : Video delivery acceleration and hybrid CDN

Les développements de la technologie de Streamroot démarrent en 2013 au sein de l'incubateur de l'Ecole Centrale de Paris, puis de celui du NUMA (Le Camping). Mi-2014, soit 6 mois après la création de la société, les 3 co-fondateurs et les 2 développeurs partent aux U.S. ayant été sélectionné par l'accélérateur Techstars à Boston (application en ligne, processus de 3 mois) au sein d'une promotion de 10 autres startups. Le programme dure 4 mois et leur permet de se familiariser avec la culture startup/entrepreneuriale américaine (« no bullshit », rapidité d'exécution), d'avoir des mentors très expérimentés qui les aident dans leur stratégie go-to-market et de développer un premier réseau auprès de business angels et d'investisseur (VC).

Pour entrer chez Techstars –qui devient actionnaire des sociétés qu'ils accélèrent–, ils doivent faire un « flip » (création de la société américaine qui devient la maison-mère, la propriété intellectuelle étant aussi remontée dans Streamroot Inc.). Cette procédure s'avère relativement simple car la structure juridique Française n'avait pas encore réellement d'activité et le coût raisonnable (\$7k).

A l'issue du programme, ils réalisent une 1ère levée de fonds sur place de \$250k en 3 semaines sous la forme de « convertible notes » (l'équivalent de nos obligations convertibles), qui sont souscrites par des business angels français et américains.

Mi-2015 ils décident de relocaliser le Product Management et l'équipe R&D à Paris, avec le retour de 2 fondateurs, le CEO-fondateur se focalisant quant à lui sur le développement commercial aux U.S. Assez rapidement ils engagent les premiers POCs et signent les premiers clients.

Sur la base de ces premiers résultats, Streamroot fait une 2ème levée de fonds fin 2015 de \$2.5m auprès de Partech et BPI France, les OC étant converties à cette occasion. Suite à ce financement, ils s'installent à New-York pour être proches d'une partie de leurs clients/prospects qui sont des broadcasters/medias (les autres étant à L.A. où ils prévoient d'ouvrir un bureau en 2017)

Mi-2016 ils recrutent un VP sales senior et très « hands-on ». D'origine néerlandaise, il a travaillé aux U.S. chez des acteurs du secteur pendant 20 ans, et a contacté Streamroot directement pour le job !

Outre le CEO et le VP sales, l'équipe U.S. s'étoffe avec un responsable Marketing. Cet américain pur-souche qu'ils ont connu à Techstars a un profil plus junior et est en charge de générer des leads via des participations à des salons professionnels, du PR/Comm et l'animation d'un blog. Fin 2016 Streamroot a 4 personnes dans la filiale U.S (sur un effectif total de 20 collaborateurs).

Avec cette expérience U.S. relativement courte –mais très dense/intense– leurs « lessons learnt » sont de 2 ordres :

- Attention lors des recrutements, notamment pour les profils seniors, à bien faire des « reference checks » et ne pas se fier aux apparences car les candidats sont en général très bons pour se mettre en valeur et très agressifs dans leur façon de présenter leur plan ; c'est là tout l'intérêt d'avoir des mentors rompus à cet exercice, comme ce fut le cas pour Streamroot avec comme actionnaires le Managing Director de Techstars et quelques entrepreneurs chevronnés (business angels).
- Par ailleurs une fois que les bons candidats sont identifiés, le fait d'avoir un investisseur de renom (Partech en l'occurrence) apporte la crédibilité pour les faire signer.