

SHANA HUDES, VC chez Iris Capital

Version française de l'intervention de Shana HUDES lors de la table ronde animée par PAD Consulting pendant l'évènement B2B Rock du 10 Juin 2022 à Montpellier.

- PAD Consulting. Shana, pourriez-vous nous décrire votre société ainsi que votre rôle et mission ?

Shana. Iris Capital est un fonds de capital-risque franco-allemand. Nous recherchons des éditeurs avec des actifs technologiques solides qui vont évoluer grâce au produit et à la technologie et pas seulement aux opérations. Nos montants d'investissement varient de 1 à 40 Millions par société sélectionnée. Je travaille dans l'industrie du capital-risque depuis 3 ans et demi maintenant. J'ai commencé par les fonds de pré-amorçage avant de rejoindre Iris Capital depuis un an. Mon rôle est de trouver les meilleures startups de l'écosystème Français et de les accompagner dans leur croissance.

- PAD Consulting. Combien de start-ups avez-vous déjà financées ? Combien d'entre elles ont implémenté une stratégie indirecte ?

Iris Capital est un VC actif depuis 1986, nous avons investi dans plus de 300 sociétés, et notre portefeuille actif compte actuellement 46 sociétés. La plupart d'entre elles sont en B2B, la stratégie de vente indirecte est l'un des défis auxquels ces startups ont dû faire face à un moment donné de leur développement (Kyriba, Exotec, Shift par exemples).

- PAD Consulting. Pour une start-up, quelles sont les étapes préalables avant de démarrer une stratégie indirecte ?

Avant de démarrer une stratégie indirecte, une startup doit toujours commencer par connaître son client et comprendre le problème que sa solution vise à résoudre. Pour cela, la vente directe est essentielle car elle implique une relation en tête-à-tête avec les clients. L'objectif est de trouver la bonne cible, le bon positionnement par rapport aux besoins et le meilleur message impactant. Une fois cette première étape réalisée, l'entreprise peut commencer alors à penser aux partenariats et aux ventes indirectes.

La deuxième étape consiste généralement à structurer la stratégie partenaire (One to Many) pour démultiplier les ventes et industrialiser le portefeuille de perspectives commerciales. C'est à ce stade que, en tant que VC, nous commençons à voir les startups qui maîtrisent bien leur processus de vente et qui ont trouvé leur bon ajustement produit-marché.

La troisième étape consiste à lancer les opérations de la stratégie indirecte. Pour cela, vous devez trouver les bons partenaires, leur apprendre à vendre votre solution et à gérer le pipeline ad hoc.

- PAD Consulting. Pourquoi une stratégie de vente indirecte est si importante dans votre décision de financer une start-up ?

Nous n'investissons pas dans une entreprise uniquement parce qu'elle a une stratégie de vente indirecte, mais cela montre une certaine maturité dans le processus de vente qui est très précieuse. Cela signifie que vous avez trouvé des nouveaux leviers de croissance à travers les partenaires, sur les bons marchés et avec un bon positionnement. C'est à ce moment-là que l'investissement en capital-risque a le plus de sens pour vous permettre d'accélérer.

•PAD Consulting. Quels sont vos principaux critères pour juger de la pertinence d'une stratégie indirecte ?

J'aimerais que nous ayons des critères très précis, mais cela n'aurait pas de sens. Chaque startup est différente et a un calendrier de développement différent. Dans notre portefeuille, nous avons des entreprises qui ont commencé les ventes indirectes très tôt (depuis le tour de table) parce que la techno a développé des réponses à des besoins très spécifiques, d'autres ont attendu plus longtemps. (Exemple de Monk)

Ce que nous analysons en tant que VC lorsque nous posons des questions sur les ventes indirectes :

- À quel point vous êtes mature sur le sujet ?
- Connaissez-vous vraiment vos clients et vos cas d'utilisation incontournables ?
- Avez-vous identifié les partenaires possibles ?
- Comment comptez-vous industrialiser vos ventes à travers les partenaires ?

Nous ne nous attendons pas à la même chose selon votre maturité. Si vous êtes en phase de démarrage, vous n'avez pas à en parler dans votre pitch à moins que l'indirect soit votre canal privilégié dès votre démarrage. A partir de la série A, il est grand temps de penser à la structuration de votre stratégie indirecte.

Mais le meilleur conseil que je puisse donner est de prendre votre temps, et de ne pas essayer de vous précipiter pour l'indirect, c'est un processus itératif qui doit être pensé et structuré.

• PAD Consulting. Quels sont vos conseils et recommandations pour les sociétés qui veulent lever des fonds ?

Lever des fonds est toujours un défi, et surtout en ce moment où nous sommes confrontés à une nouvelle crise. Du coup, les investisseurs peuvent devenir encore plus difficiles et sélectifs.

Le meilleur conseil est d'être préparé. Les investisseurs vont passer du temps sur 2 sujets :

- le produit, avec un positionnement du type disruptif ou Must have versus un positionnement « nice to have »
- les ventes, en essayant de prédire la trajectoire de croissance de l'entreprise, en direct et en indirect.

Développer le meilleur produit au monde mais ne pas le vendre n'intéresse pas les investisseurs.

Nous allons challenger votre stratégie de vente, en posant des questions très spécifiques. Nous aimons quand les startups B2B ont une vision claire de leur taux de conversion, de toutes les métriques de vente directes et indirectes, de leur pilotage de l'activité et de l'évolution de leur CAC (Customer Acquisition Cost) .

N'hésitez pas non plus à montrer que vous pouvez diversifier vos canaux de distribution pour générer de la croissance et que vous savez vous organiser pour accompagner votre développement.

Conclusion de PAD Consulting. Merci, Shana pour vos commentaires très intéressants. Nous sommes tous d'accord pour dire qu'une stratégie indirecte est un atout majeur pour un ISV qui souhaite lever des fonds. Mais cette stratégie doit être bien préparée, structurée et organisée :

- avoir un bon positionnement produit,
- être clair sur les marchés que l'on souhaite attaquer,
- maîtriser son processus de vente,
- aligner l'organisation en interne
- structurer sa stratégie de partenariat
- et au bout du compte être clair sur son business plan à 3 ans

Voilà un feed-back très riche pour nos Start-ups françaises qui veulent lever des fonds.