

## Convention organisée et coordonnée par :

---



**Maud BODIN-VERALDI**  
Présidente de la CCEF



**Roger DE RUYFFELAERE**  
Expert-comptable,  
Commissaire aux comptes



**Cédric DESACHY**  
Expert-comptable,  
Commissaire aux comptes



**Alain FAYEN**  
Commissaire aux comptes

# Sommaire

## Ouverture

**Maud BODIN-VERALDI**, Présidente de la CCEF

**Laurent CHARON**, Directeur Innovation et Transformation Digitale, AG2R La Mondiale

5

### PARTIE 1

## Start-up : du projet à la maturité. L'apport des différents conseils.

**Camille BRODHAG**, Co-fondateur MomentUP

**Benjamin CHEVALIER**, Avocat associé – CVS Avocats

**Grégory DESMARETZ**, CFO & VP Sales Ops

**Clément PATFOORT**, journaliste MADDYNESS et animateur du débat

10

### PARTIE 2

## Scale-up, licorne, centaure : changer d'échelle

**Christelle DUMOUSSAUD**, CFO d'ENTEROME

**Lucas MESQUITA**, Co-fondateur de CAPTION

**Clément PATFOORT**, journaliste MADDYNESS et animateur du débat

**Romain SAGUY**, COO de COINHOUSE

28

### PARTIE 3

## Importance de la prise de parole et stratégie de communication pour les start-uppers

**Amélie BLANCKAERT**, auteure de "Votre parole vaut de l'or"

46

### PARTIE 4

## Conclusion

**Maud BODIN-VERALDI**, Présidente de la CCEF

48

# Ouverture

## De la start-up à la Licorne Un écosystème mobilisé sur tout le territoire



**Maud BODIN-VERALDI**  
Présidente de la CCEF



**Laurent CHARON**  
Directeur de l'innovation et de la transformation  
digitale – AG2R La Mondiale

### Laurent CHARON

Je suis ravi de vous accueillir ici, pour votre convention. J'espère que l'endroit vous plaira et que les échanges seront fructueux.

Je remercie la présidente Maud ainsi que Stéphane qui m'ont proposé d'intervenir.

Quelques mots sur ce que je fais chez AG2R La Mondiale en matière d'innovation. J'évolue depuis bientôt 15 ans dans différents univers autour de ces sujets liés à l'innovation. J'ai rejoint AG2R La Mondiale il y a bientôt 5 ans pour m'occuper d'innovation et de transformation digitale. J'ai trois activités. Une première activité que je qualifie d'open innovation qui consiste à rechercher des compétences à l'extérieur, notamment auprès de start-up, pour nous aider en tant que fournisseurs et solutions d'innovation. La deuxième activité est une activité de transformation. C'est un peu la complémentarité entre la technologie et l'humain. Vous pouvez apporter les meilleures technologies du monde, mais si vous n'accompagnez pas le processus de transformation et d'appropriation, vous échouerez. J'ai la grande chance chez AG2R La Mondiale d'avoir ces deux outils à disposition pour aider et pousser ces transformations. La troisième activité concerne l'investissement, puisque j'ai la charge de la Direction des opérations du fonds Corporate Venture du Groupe, ALM Innovation. J'y reviendrai un petit peu plus tard lorsqu'on parlera des start-up. Ce fonds permet d'investir dans des sociétés en lien direct avec nos activités d'assureur, des Fintech ou Assurtech, ou qui nous emmène sur d'autres secteurs, d'autres marchés adjacents.

Pourquoi innover ? Avant d'innover à tout prix, il faut peut-être se poser la question de savoir à quoi sert l'innovation. Dans un monde parfait – et je parle ici d'une grande entreprise comme AG2R La Mondiale – une entreprise est créée pour ne pas changer. Elle met en place ses processus, ses revenus, son système d'organisation qu'elle veut parfaits. Si l'environnement extérieur ne bougeait pas, l'entreprise en tant que corps constitué n'aurait aucun intérêt à évoluer. L'innovation est motivée par ce qui se passe à l'extérieur et par les changements. Sans la transformation digitale, il n'y aurait aucun intérêt à évoluer. L'innovation sert donc à accompagner les transformations externes et à les amener à l'intérieur de l'entreprise.

De la Start-up à la Licorne, un écosystème mobilisé sur tout le territoire. Je trouve tous ces termes très intéressants. J'aime les licornes. C'est très mignon et en plus c'est 1 milliard de valorisation, mais je préfère les centaures. Ce sont des entreprises qui parviennent à générer 100 millions d'euros d'ARR (revenu annuel récurrent). Intellectuellement, c'est un peu plus satisfaisant de se dire qu'une entreprise va créer de la valeur plutôt que déclarer une valorisation par un jeu de multiples et de capital. Dans les cercles d'investisseurs en capital-innovation que je fréquente, même si les montants d'investissement n'ont pas radicalement changé par rapport à l'an passé, l'approche des investisseurs et les thèses d'investissement dans les start-up ont évolué. Les investisseurs recherchent prioritairement la rentabilité et la croissance rentable plutôt que l'acquisition de clients à tout prix qui va creuser jusqu'au centre de la terre, comme je le dis parfois, le BFR, ce qui nécessitera

une levée de fonds par la suite. Je pense que ceci est terminé. En revanche, les investisseurs continuent de rechercher de beaux projets ayant une trajectoire de rentabilité et de profit. C'est donc plutôt le Centaure que la Licorne.

On parle de tout le territoire. C'est pour moi fondamental. Chez AG2R La Mondiale, nous sommes un groupe de territoires. Nous avons aujourd'hui 16 régions commerciales qui ont une présence très forte sur les territoires. André RENAUDIN, notre DG précédent avait pour habitude de dire que nous étions un Groupe des terroirs. Nous croyons beaucoup à ce lien avec l'économie où qu'elle soit sur le territoire.

À titre d'exemple, le fonds d'investissement compte 11 start-up dans son portefeuille. Nous en avons quelques autres en cours de closing, mais ces 11 start-up sont celles que vous pourriez retrouver sur notre site Internet. Cinq sont nées en région. Je vais les citer, car c'est important : SAAGIE, née à Rouen et dont la majorité des équipes résident à Rouen, MONEYTRACK qui vit entre Paris et Marseille, MySofie, entre Bordeaux et Marseille, FASST, entre Angoulême et Bordeaux et POSOS, née à Amiens et qui a rapatrié ses activités à Paris depuis la levée de fonds.



Vous voyez que l'innovation est partout sur le territoire. On a aussi des universités et des centres de recherche sur les territoires. Tout ceci se matérialise par la création de ces entreprises.

“Un écosystème mobilisé”, c'est le dernier groupe de mots que je commenterai. Cette dimension d'écosystème est consubstantielle à l'open innovation dont je parlais précédemment. On a assimilé le vocabulaire de la nature à l'innovation. Cette dimension d'écosystème induit la dimension de solidarité. J'ai fréquenté des milliers d'entrepreneurs. Une chose les réunit tous : entreprendre est extrêmement difficile. Je suis certain qu'il y a parmi vous des entrepreneurs et que vous savez de quoi je parle. Pour être entrepreneur, il faut être très résilient. La mobilisation de l'écosystème est par conséquent fondamentale. Un entrepreneur va avoir besoin d'aide. Il va pouvoir trouver cette aide sur le territoire auprès des structures de financement, d'incubation, de support, mais je pense que les métiers de la finance sont clés. Dans la plupart des cas, sauf dans le cas de projets purement financiers, les entrepreneurs n'ont pas de compétences financières. Ils peuvent avoir envie de changer le monde, avoir des idées sur le produit, sur le marketing. Ils peuvent avoir une vision technique pour pouvoir transformer une idée en produit concret que l'on pourra mettre entre les mains d'un client.

En revanche, cela pêche du côté financier. C'est normal. On ne peut pas avoir toutes les compétences. Et lorsqu'on est très bon sur la recherche, sur l'idée, sur la technologie, on est peut-être un petit peu moins bon sur le volet financier. Pour autant, si l'on veut développer une entreprise, il est nécessaire de s'occuper du volet financier, de bien gérer ses comptes, son cash, sa trésorerie et de choisir les bons partenaires financiers qui accompagneront la croissance.

Une start-up est une société qui recherche son modèle économique. Même si les investisseurs s'intéressent aux centaures, ils interviennent, parce qu'il y a des besoins de financement. Le choix des investisseurs est par conséquent fondamental.



Tous ces mots font sens et je trouve très intéressant que votre profession y réfléchisse. Je pense que l'écosystème a besoin de solides soutiens financiers.

Voilà ce que je voulais vous dire. Bienvenue et bonne après-midi de réflexion et d'échanges sur les start-up, les licornes et les centaures, sur toute cette dimension de réseau et d'écosystème.

## Maud BODIN-VERALDI

Merci, Laurent. Bonjour à tous. Bienvenue à notre Convention annuelle, "De la start-up à la licorne : tout un écosystème mobilisé".

Tout d'abord, je tiens à adresser tous mes remerciements à nos partenaires et donc à **AG2R La Mondiale**. On s'interrogeait tout à l'heure avec Sylvie GAILLET sur le nombre de fois où vous nous aviez accueillis dans le cadre de nos conventions et commissions. Je n'arrive plus à les compter. Alors un grand merci à AG2R La Mondiale, à Laurent, Philippe DABA, Stéphane. Nous sommes bien sûr à l'écoute de ce que peut nous apporter AG2R La Mondiale.

Nous reviendrons vers vous une fois que la réforme des retraites sera quelque peu stabilisée. Vous aurez beaucoup de choses à nous "raconter".

Je n'oublie pas parmi nos partenaires **Inferfimo**, et notamment Alexia TYCHYJ et Thomas BOUDIN ainsi que nos partenaires LCL Cédric HURALT et Arnaud SERY.

Nous sommes des professionnels du droit et du chiffre. Quelques représentants de nos institutions du chiffre sont présents : la CRCC de Lyon, la CRCC de Versailles et du Centre. Le Président de La CRCC de Paris nous a demandé de bien vouloir excuser son absence.

Nos futurs professionnels du chiffre sont également présents au travers de l'ANECS, l'Association Nationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes stagiaires.

Sont également présentes toutes les associations avec lesquelles nous travaillons régulièrement : l'ACE, Antoine NODET pour la SFAF, Corinne PREVITALI pour la CNCEF France M&A et Benoît DESTERACT qui représentent l'ARE avec laquelle nous avons développé une formation retournement d'entreprise.

Quelques mots pour nos présidents. André-Paul BAHUON, Jacques DURET et Gérard VARONA nous rejoindront.

Nous avons une pensée pour Christian PRADON qui nous a quittés il y a un mois. Il s'était énormément impliqué dans tous les travaux de la CCEF. Il était l'un des moteurs de notre formation "spécialisation en entreprise".

Quelques dates maintenant sur les activités de la CCEF. Dès le 6 décembre prochain, AG2R La Mondiale animera un Webinaire.

Nous vous attendons à Rennes les 8 et 9 décembre aux Assises de la compagnie où la CCEF aura un stand et sera très bien placée.

Le 15 décembre sera un grand moment pour nos certifiés, ceux de la transmission d'entreprise et ceux de l'évaluation d'entreprise. Une bonne vingtaine de stagiaires recevront leur certificat juste après la tenue d'une conférence sur l'évaluation d'entreprise en période de crise. Fin décembre, nos équipes prendront des vacances, mais communiqueront sur le planning 2023.

Dès le début de l'année, vous aurez toutes les dates. On vous demande de bien bloquer vos agendas, afin de n'oublier aucune de nos manifestations. Nous aurons un événement phare en 2023 puisque l'Institution internationale d'évaluation, qui est l'un des piliers de la CCEF, réunira son assemblée générale en France du 9 au 11 octobre 2023, en plein pendant la Coupe de Monde du rugby. Je vous promets que nous ne jouerons pas au ballon ovale. Le 10 octobre se tiendra la journée de l'évaluation, généralement coanimée par nos institutions et au cours de laquelle la CCEF sera partie prenante. Nous attendons donc tous nos adhérents à cette journée de l'évaluation.

Je vais maintenant laisser la parole aux pilotes de la Convention sur ce thème que j'estime être dans le prolongement naturel de la convention de l'année précédente. Ce n'est pas évident pour tout le monde, puisqu'elle portait sur la réindustrialisation de la France. Mais Alain, ici présent, estimait à l'issue de cette convention que le développement des start-up en France bloquait le financement de l'innovation industrielle.

Il a par conséquent voulu travailler sur le sujet et il s'est aperçu que les start-up étaient véritablement profitables. Elles sollicitent en effet tout un écosystème et la plupart du temps, les fondateurs, une fois leur entreprise sur les rails, redémarrent une nouvelle aventure entrepreneuriale, ce qui contribue au maintien de l'emploi en France. Voilà pourquoi nous avons choisi cette année ce thème. Je cède tout de suite la parole à nos animateurs de la première table ronde.

