

Seed4Start : le pitching day se fait itinérant

Le mardi 25 novembre, Seed4Start, le forum transfrontalier du capital risque, organisait la troisième édition de son «Pitching Day» dans les locaux de la Chambre de Commerce de Luxembourg. Quatorze start-ups disposaient chacune d'une dizaine de minutes pour se présenter à une quarantaine d'investisseurs rassemblés pour l'occasion, avec l'espoir de pouvoir lever des fonds pour mener à bien leur développement futur.

Pour cette troisième édition, le «Pitching Day» et ses quatorze entrepreneurs se sont déplacés, afin de pouvoir se rapprocher des investisseurs, en Wallonie, à Louvain-la-Neuve, et en Lorraine française, à Nancy.

Seed4Start, programme né d'une coopération entre acteurs transfrontaliers du capital risque, vise à rassembler les porteurs de projet entrepreneurial et des investisseurs potentiels, business angels qui pourront les accompagner dans leur développement. Pour la troisième année consécutive, les partenaires de Seed4Start ont sélectionné, conseillé des projets d'entreprise qui trouvent leur origine en Grande Région – entre le Luxembourg, la Wallonie, la Lorraine, la Sarre et la Rhénanie Palatinat – afin qu'ils se préparent à un pitching day. Celui-ci leur offre l'opportunité de se présenter à des investisseurs potentiels, dans l'espoir de susciter leur intérêt.

«Pour cette troisième édition du programme, nous avons reçu une centaine de candidatures. Parmi toutes ces start-ups désireuses de profiter de l'offre Seed4Start, une trentaine ont été présélectionnées. Elles ont pu profiter d'un accompagnement pour leur permettre de mieux se présenter à des investis-

seurs, afin de les préparer à mieux se pitcher, explique Frédérique Gueth, manager de Business Initiative ASBL, qui pilote Seed4Start en collaboration avec ses partenaires. Cette trentaine d'entreprises, à l'issue de ce coaching, ont été invitées à se présenter devant un comité de sélection. Celui-ci a gardé les meilleurs projets, ceux qu'il a jugé aptes à se présenter devant un panel d'investisseurs.»



Ce 25 novembre, à l'occasion du «Seed4Start Pitching Day», les 14 start-ups présélectionnées ont été invitées à se présenter l'une après l'autre, en une

dizaine de minutes, devant un parterre d'une quarantaine de business angels. Les porteurs de projet sélectionnés développent des activités dans des secteurs très variés, tels que l'e-service, les cleantech, l'industrie, les TIC, les logiciels, la santé, le luxe, l'agroalimentaire et l'électronique. Leur espoir est de lever des fonds pour soutenir leur développement. Ces quatorze projets, réunis, espèrent récolter quatre millions d'euros.

Rapprocher les investisseurs des porteurs de projet n'est jamais évident. Pour y parvenir, Seed4Start s'appuie sur ses partenaires à travers la Grande Région: CCI O2 Bilan, le facilitateur de levée de fonds en Lorraine, Be Angels, réseau de business angels en Wallonie et Région de Bruxelles Capitale, Ader Investissements, société de capital risque de proximité au service de TPE/PME lorraines, LBAN, réseau de business angels luxembourgeois et Luxinnovation, agence pour la promotion de l'innovation et de la recherche au Grand-Duché. «Afin de toujours mieux rapprocher les entrepreneurs des investisseurs, Seed4Start a décidé d'innover pour cette troisième édition», précise Frédérique Gueth.

«Il n'est parfois pas facile de faire se déplacer les investisseurs. Nous avons donc décidé d'amener les porteurs de projet à eux. Ce pitching day a pris cette année la forme d'un roadshow. Après cette première journée, les quatorze entrepreneurs ont à nouveau eu l'occasion de se présenter devant des investisseurs à Nancy, le 28 novembre, et à Louvain-la-Neuve, le 5 décembre.

«Si nous faisons la somme de toutes les sommes qu'espéraient lever les start-ups qui ont eu l'occasion de pitcher lors de nos deux précédents événements, une quarantaine, nous arrivons à un montant de 18 millions d'euros, a commenté Nicolas Buck, président de Business Initiative ASBL. En rapprochant

des investisseurs et des porteurs de projet, nous avons permis à ces derniers de lever 7 millions d'euros. Un chiffre qui nous réjouit et qui permet de donner la mesure de la qualité de cette initiative.»

Au cœur de ce programme Seed4Start, les start-ups recherchent entre 50.000 euros et 800.000 euros pour mener à bien leur développement. Lever des fonds n'est pas cependant pas l'unique objectif des porteurs de projet. «Nous sommes à la recherche de financements, afin de pouvoir mieux soutenir le développement de notre concept, explique Vincent Leroy, co-fondateur de Neveo, start-up belge qui développe une solution numérique dédiée au maintien des liens intergénérationnels. Mais, au-delà du financement, nous recherchons des contacts pour nous accompagner, pour nous conseiller, pour partager avec notre équipe une expertise et un réseau.»

Les investisseurs, eux, rejoignent les événements Seed4Start dans l'espoir de trouver des projets intéressants. «Ces manifestations sont un moyen parmi d'autres de déceler des opportunités d'investissement. Elles présentent toutefois plusieurs avantages, et notamment celui d'une sélection forte des projets présentés», explique Marc Molitor, président du LBAN, réseau de business angels luxembourgeois, et investisseur lui-même.

«Cela nous permet de suivre les tendances, de nous rendre compte de la diversité des projets qui voient le jour actuellement. Toutefois, pour les investisseurs comme pour les porteurs de projet, Seed4Start constitue surtout une plateforme de réseautage. L'argent, c'est une chose. Toutefois, la valeur ajoutée d'un business angel réside dans le savoir-faire qu'il peut partager, dans sa capacité à s'impliquer dans le projet. Nous sommes davantage des amoureux de l'entrepreneuriat, et entrepreneurs nous-mêmes, que des financiers.»

Conférences IMS

LIMS Luxembourg (Inspiring More Sustainability), le réseau leader des acteurs de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Grand-Duché, a accueilli les 12 et 13 novembre au Grand-Duché, Vincent Stanley, Directeur Patagonia Philosophy, personnage clef de la croissance responsable de la célèbre marque américaine de vêtements, Patagonia.

Ce pionnier de la responsabilité sociale de l'entreprise a consacré ces deux jours à démontrer comment les organisations doivent aujourd'hui adapter leurs modèles de gestion pour faire face aux défis environnementaux et sociétaux.

Le 12 novembre, devant 70 CEOs, Vincent Stanley a témoigné de l'urgence d'intégrer la RSE à la mission et à la stratégie de l'entreprise. C'est cette démarche qui est à l'origine de la célèbre success story de Patagonia, aujourd'hui une multinationale qui a transformé son marché. Ce message a été appuyé par Francine Closener, Secrétaire d'État à l'Économie: «Intégrer les défis sociaux et environnementaux à la gestion quotidienne de l'entreprise et interagir avec ses parties prenantes impactent

Un business model responsable

positivement et à long terme son business model.» Les dirigeants présents ont manifesté un réel intérêt pour le sujet comme en témoignent les nombreux échanges. En effet, au-delà de la gestion des risques opérationnels ou réputationnels, la prise en compte des nouvelles contraintes environnementales et sociétales offre de réelles opportunités et est ainsi source de création de valeur.

Le 13 novembre, une table-ronde ouverte à tous, a été l'occasion pour Vincent Stanley de débattre des perspectives locales, avec les interventions de Marie-Hélène Massard, CEO AXA Luxembourg, Michaël Bremans d'Ecover International et de Sabine Denis, CEO de Business and Society Belgium. Cette journée a montré que la responsabilité sociétale n'est pas l'apanage des sièges de grands groupes industriels; elle trouve sa traduction dans tous les secteurs et dans des structures de toutes tailles au Luxembourg.

Quelques citations des intervenants

Vincent Stanley: «Il est crucial d'identifier les forces de l'entreprise afin de définir une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Focalisez-

vous sur votre cœur de métier. Osez lancer des initiatives audacieuses.»



Mike Bremans: «Pour réussir, il est important que chacun soit impliqué en interne à tous les niveaux de l'entreprise, ainsi qu'en externe.» «En terme de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, toute entreprise peut réussir, tout est question de volonté.»

Marie-Hélène Massard: «L'idée est de donner en retour à la société. La promesse d'AXA est de proté-

ger les individus. Il y a dans une démarche RSE, la nécessité de revenir à la mission originelle de l'entreprise, à ses fondements. Pour plus d'impact, il s'agit d'être en lien avec le cœur de métier de l'entreprise. Dans cette optique, AXA s'engage dans la recherche sur les nouveaux risques, leur identification, leur prévention et leur couverture. Une autre illustration parlante à Luxembourg est le travail de sensibilisation des élèves aux risques domestiques, en partenariat avec de jeunes pompiers dans les écoles»

M. Stanley, auteur avec Yvon Chouinard de l'ouvrage «Un business responsable», a débuté sa carrière chez Patagonia en 1973. Considéré comme le storyteller de la célèbre marque américaine, il a notamment contribué à la rédaction des ouvrages Patagonia, au développement de la campagne «Economie Responsable» et du site internet interactif de l'entreprise «Chronique de notre empreinte», qui décrit les impacts environnementaux et sociaux de leurs produits. M. Stanley est également poète et a été publié dans le «Best American Poetry». Il vit avec sa femme, l'écrivain Nora Gallagher, à Santa Barbara.

Prochain rendez-vous IMS Luxembourg: 5 février 2015 - Conférence annuelle d'IMS Luxembourg (www.imslux.lu)

Rolling forecast : l'entrée de la banque dans l'ère des prévisions budgétaires dynamiques ?

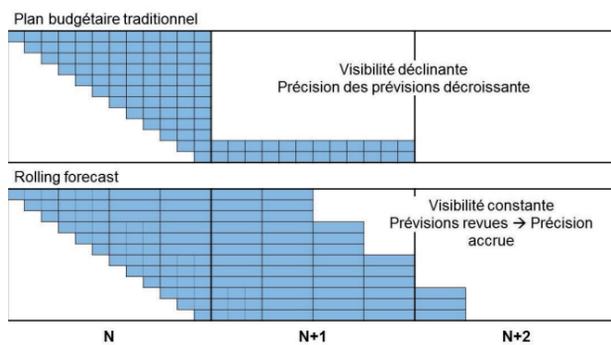
Si vous interrogez les gens concernés par l'exercice budgétaire, ceux-ci ne manqueront pas de vous faire remarquer que le budget annuel est rigide, prend du temps et coûte cher. A une époque marquée par une visibilité limitée et des cycles courts, le pilotage des cycles de gestion en rolling forecast prend tout son sens.

Comme l'a démontré la crise financière que nous traversons depuis plusieurs années déjà, il est vital pour une banque d'avoir une excellente capacité de réactivité et d'adaptation. Ces caractéristiques doivent également se refléter dans ses prévisions budgétaires. De ce fait, un nombre croissant de banques se détournent du traditionnel budget annuel pour le rolling forecast, modèle qui a déjà été adopté par certains grands groupes industriels il y a maintenant plusieurs années.

Qu'est-ce que le rolling forecast ?

Le rolling forecast est un mode de gestion basé sur des périodes glissantes généralement constituées de trimestres dont le nombre reste constant grâce à leur renouvellement continu. Dès qu'une période arrive à son terme, elle est remplacée par une nouvelle en fin de cycle, permettant des prévisions plus fluides

et homogènes comparées aux prévisions classiques dont la vision se raccourcit en cours de cycle.



Comme illustré, le rolling forecast permet de sortir de la structure fixe d'un budget annualisé comprenant systématiquement 12 mois. Il a pour but de mettre à jour la période d'évaluation afin de la calquer sur la perception qu'a la banque de son cycle. Une période d'évaluation sur 18 mois offre, par exemple, la possibilité d'élargir la vision budgétaire et, de ce fait, la vision stratégique. De plus, il peut contenir des granularités différentes dans son évaluation. Par exemple, les périodes à court terme sont plus précises et détaillées.

Les prévisions traditionnelles ont tendance à devenir obsolètes rapidement. Les révisions en cours

d'année ne se basent que sur l'évaluation des revenus et des coûts déjà comptabilisés, plutôt que sur des prévisions réactualisées.

En conséquence, plus le temps passe et plus leur inexactitude s'accroît. Dans le rolling forecast par contre, les prévisions de revenus et de dépenses sont remises en cause chaque trimestre. Ce processus est clé pour dynamiser le cycle budgétaire et permet d'éviter l'obsolescence de ses prévisions.

Des impacts qui vont au-delà de la prévision et qui développent le «business partnership»

La revue trimestrielle implique une réévaluation régulière pour laquelle le département financier ne se cantonne plus à une analyse quantitative mais peut se baser par exemple sur une «business review»: le département financier revoit tous les trimestres avec les métiers la réalisation des objectifs de revenus et/ou de dépenses tels qu'ils ont été définis par la direction. Ils conviennent ensemble d'un plan d'action qui sera suivi tout au long du trimestre à venir. Les liens entre métiers et finance en sortent renforcés.

Pour opérer cette transformation, l'organisation du département financier doit être repensée. Le rolling forecast a la vertu d'accélérer la séparation des activités d'analyses, au cœur du rolling forecast, des

activités de production (collecte des données, mise en forme, production des rapports réglementaires...). Ceci n'est possible que si les contrôleurs de gestion ont une compréhension en profondeur de l'activité des différents départements.

Par exemple, dans certains grands groupes industriels, il n'est pas rare de voir d'anciens directeurs d'usine devenir contrôleurs de gestion. Ce sont les mieux placés pour comprendre les métiers ainsi que pour challenger et mettre en place un plan d'action cohérent avec un suivi efficace.

Il ressort clairement des éléments étudiés ci-dessus que le rolling forecast peut être un outil très puissant grâce au dynamisme et à la réactivité qu'il amène. En revanche, le passage d'une évaluation budgétaire statique à un mode dynamique n'est pas un changement anodin et la complexité augmente avec la taille de la banque et la diversité de ses activités au niveau international.

Un support à la conduite de ce changement est donc indispensable et doit être accompagné par une implication importante des intervenants au niveau du contrôle de gestion mais aussi des métiers. Ceci ne peut être atteint sans un soutien fort de la part de la direction générale.

Vincent JEUNET, Associé CFO Advisory, Kurt Salmon
Louis GHALEB, Manager CFO Advisory, Kurt Salmon