

ÉDITO

JEAN-PIERRE LAC
Président de Lyon Place
Financière et Tertiaire

Pour ce dernier édito de ma part, puisque je transmettrai la présidence de notre association le 1^{er} juillet, nous avons choisi le thème de l'innovation et de l'entrepreneuriat en nous intéressant aux incubateurs et accélérateurs dans notre région.

Après une Lettre n°45 consacrée au monde du "Private Equity", il nous est apparu opportun de faire un état des lieux de l'écosystème qui entoure les porteurs de projets. Autant la connexion des divers acteurs de la Place Financière avec le monde du Private Equity paraît évidente et bien réelle, autant leur rapport au monde des start-up est moins immédiat.

Le dossier de ce numéro consacre une large part à la compréhension du monde de l'incubation dans notre région, sa diversité et ses codes. Il aborde aussi les modes d'accompagnement que la Place peut apporter à ce monde vital pour notre économie. Je vous invite à découvrir ces réflexions qui donneront bientôt lieu à une manifestation et à une publication où nous livrerons plus de détails. Dans cette lettre, vous trouverez également des informations sur nos activités toujours nombreuses et diversifiées. Notre objectif demeure de provoquer des rencontres dans lesquelles chacun d'entre nous peut s'enrichir de nouvelles expériences.

Je suis enfin heureux de partager cette première page avec notre nouveau Médiateur du Crédit. Frédéric Visnovsky nous fait l'honneur de partager quelques mots avec nous. Il nous fera également le plaisir de venir échanger prochainement avec nous sur quelques événements.

Pour ma part, c'est le dernier édito après bientôt 6 ans au service des acteurs de la Place Financière et Tertiaire. Nous avons choisi avec le bureau de l'association de permettre à mon successeur un « départ lancé » dès sa prise de fonction. Accompagnés dans cette passation par Pascal Gustin d'ALGOE, nous mettons la dernière main à une réflexion stratégique sur ce que doit devenir Lyon Place Financière et Tertiaire. Quel périmètre ? Quels moyens ? Quelle gouvernance future ? Le tout dans un contexte technique et réglementaire qui continuera d'être chahuté dans les prochains mois. Nul doute que cela fera l'objet de longs développements dans la lettre n°47.

Je souhaite une belle et heureuse continuation à notre association, et vous remercie pour la confiance que vous m'avez témoignée.

NOS ENTREPRISES ONT BESOIN DE FINANCEMENTS BANCAIRES POUR LEUR ACTIVITÉ ET LEUR DÉVELOPPEMENT. LES BANQUES RÉPONDENT PRÉSENTES, MAIS PARFOIS CERTAINES DIFFICULTÉS PEUVENT SURGIR ET LES ENTREPRISES MÉCONNAISSENT SOUVENT LES SERVICES À LEUR DISPOSITION. C'EST NOTAMMENT POUR CELA QUE LA BANQUE DE FRANCE ACCOMPAGNE LES ENTREPRISES, SURTOUT LES TPE/PME, DANS LEURS QUESTIONS DE FINANCEMENT.

Créée au plus fort de la crise financière de 2008, la médiation du crédit aux entreprises est un service de proximité, gratuit et confidentiel, adossé et piloté par la Banque de France au travers de son réseau de médiateurs territoriaux implantés au plus près des PME/TPE, directeurs de la Banque de France en métropole et directeurs des instituts d'émission en Outre-mer.

Face à la dénonciation d'un découvert ou un refus de crédit bancaire pour une TPE ou une PME, la médiation du crédit intervient à partir d'une analyse technique individuelle de chaque entreprise et fait en sorte de rétablir le dialogue entre l'entreprise et ses banques pour conforter les financements.

La médiation du crédit a 10 ans. C'est un succès puisque ce sont ainsi plus de 23 000 entreprises qui ont été confortées dans leur activité et plus de 400 000 emplois qui ont été préservés grâce à l'intervention de la médiation du crédit.

Cet accompagnement des entreprises, la Banque de France le poursuit également grâce à son réseau de correspondants TPE, créé fin 2016. L'objectif est de ne pas laisser un dirigeant de TPE face à ses questions et, pour les aider face à tous les dispositifs qui leur sont destinés, les correspondants TPE sont là pour les orienter vers les organismes compétents pour répondre à leurs besoins.

Accompagner les entreprises, c'est aussi identifier les problèmes plus généraux de financement qui se posent. En tant que médiateur du crédit, je préside l'Observatoire du financement des entreprises, lieu d'échanges qui regroupe les principales organisations représentatives des entreprises, du secteur financier, des acteurs publics du financement ainsi que les principaux pourvoyeurs de statistiques publiques et de diagnostic économique. Un lieu unique pour faire partager une vision commune aux différents acteurs économiques sur les questions du financement des entreprises.

Avec toutes ces actions, la Banque de France est dans son rôle d'acteur public au service de l'économie.



TRIBUNE

FRÉDÉRIC VISNOVSKY,
Médiateur national du crédit

Save the date. Une conférence aura lieu à la Banque de France (Direction régionale) le mercredi 15 mai prochain de 17h30 à 19h30 avec **Frédéric Visnovsky**. Cet événement sera l'occasion de lancer une nouvelle publication de l'association "10 idées en tête sur les outils de gestion du BFR".

L'ACCOMPAGNEMENT DES START-UP EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

Cocorico, il y a un volet économique dans lequel la France bat l'Allemagne : la création de start-up et le soutien aux "jeunes pousses" innovantes (2,6 Md€ de levées de fonds contre 1,7 Md€ chez notre voisin en 2017*). Seule la Grande-Bretagne fait aujourd'hui mieux en Europe. Le défi reste de créer un écosystème propice à l'accompagnement des créateurs d'entreprises, indispensable pour garantir leur réussite sur la durée. En la matière, Auvergne-Rhône-Alpes fait figure de référence, avec un vivier d'incubateurs et d'accélérateurs qui ne cesse de croître.



INCUBATEURS, ACCÉLÉRATEURS, PÉPINIÈRES... DE QUOI PARLE-T-ON ?

Sur l'ensemble de la région Auvergne-Rhône-Alpes, il existe une soixantaine de structures d'accompagnement dédiées aux start-up, avec chaque jour de nouveaux modèles qui se créent, se regroupent, certains privés, d'autres portés ou accompagnés par les collectivités. C'est de toute évidence un excellent indicateur de la santé économique de notre région. Mais, dans le même temps, plus l'offre s'étoffe, plus on se dit qu'il devient compliqué de savoir vers qui se tourner en tant que créateur.

Un point fait aujourd'hui consensus : l'accompagnement constitue le principal enjeu de nos start-up. Deux données chiffrées* pour se rendre compte combien elle aide au décollage :

- Le taux de faillite en France est de 40 % pour une start-up qui s'est lancée par elle-même, contre 20 % pour une structure "incubée".
- Aux États-Unis, où les success-stories de jeunes pousses devenues leaders mondiaux (Facebook, Google...) sont légion, une start-up accompagnée a deux fois plus de chances de dépasser les 5 ans d'espérance de vie.

QUI SONT LES PRINCIPAUX ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ?

La couveuse. Elle se concentre sur la 1^{re} phase du projet : l'idéation. Dans un espace de travail partagé avec d'autres porteurs de projets, il s'agit de faire mûrir celui-ci et d'en tester la viabilité avant de créer la start-up. Durée : 1 à 2 ans.

L'incubateur classique. Porté sur la phase de création, c'est un point de passage quasi-obligé. L'incubateur est à la fois un lieu de travail associé à un programme d'accompagnement, qui permet au(x) créateur(s) de passer de l'idée à la création en mettant en place les ingrédients nécessaires : une équipe, une étude de marché, un modèle économique autour du produit ou du service, un business plan, des financements, le développement du POC ("proof of concept"). Durée moyenne : 6 à 18 mois.

L'incubateur corporate. Lancés à l'initiative de grands groupes qui souhaitent ne pas passer à côté des innovations technologiques dans leur cœur d'activité, ils se multiplient dans de nombreux domaines : banques, médias, énergie, automobile... Ils accompagnent comme un incubateur traditionnel les premières étapes de la vie d'une start-up, en lui proposant un ensemble de services adaptés : hébergement, conseils, financement, avec la volonté de créer des synergies dès le départ.

Le Fab lab. S'adressant aux start-up qui créent un produit matériel, il permet de réaliser un prototype sur des machines et outils, en vue de tester le produit et de l'améliorer.

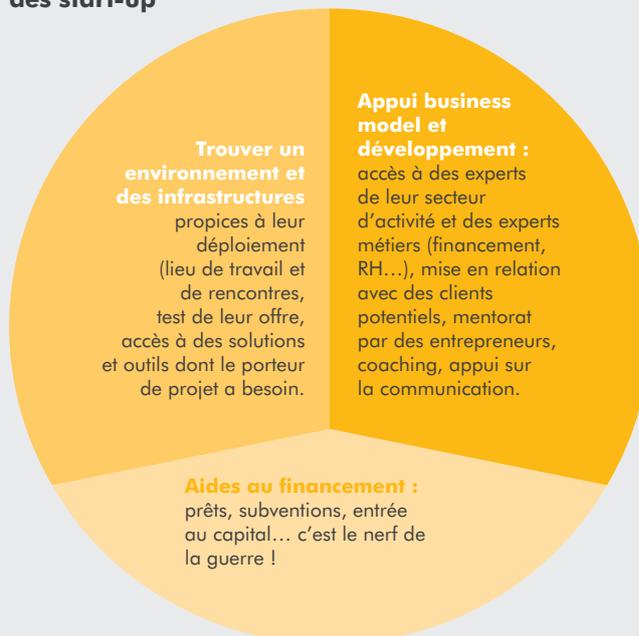
L'accélérateur. Il intervient plus tard dans le cycle de vie de la start-up, le plus souvent au moment de l'amorçage. Il ne met pas forcément à disposition un lieu dédié, mais donne accès à des conseils spécialisés et plus poussés qu'en phase d'incubation : développement commercial et marketing, industrialisation, management & RH, ouverture sur l'international, croissance externe, levée de fond post série A... Durée : 3 mois minimum.

La pépinière. Il s'agit d'une structure d'hébergement pour des start-up "mûres" évoluant souvent dans un domaine d'activité proche, qui offre aux entrepreneurs un écosystème fertile et propice aux échanges. Pas de conseils ni financement dans cette approche.

L'espace de co-working. Utile à tout stade de développement des start-up, cet espace d'accueil et de travail permet la rencontre avec d'autres entrepreneurs. On en trouve traditionnellement dans les structures d'incubation voire d'accélération.

Le réseau d'entrepreneurs. Ouvrant de nombreux contacts et favorisant le partage d'expérience, il propose une offre d'accompagnement centrée sur le conseil et le business développement : mentorat par des chefs d'entreprises chevronnés, mise en relation avec des clients potentiels, aide à l'ouverture sur l'international...

Les principaux besoins d'accompagnement des start-up



15%
des 10 000 start-up actives en France sont implantées en Auvergne-Rhône-Alpes.

LES 5 PHASES DE DÉPLOIEMENT NÉCESSITANT UN ACCOMPAGNEMENT

Idéation : création du concept et analyse des conditions de succès sur le marché.

Création : réalisation du 1^{er} prototype et mise en route de l'entreprise.

Amorçage : test d'une première version de son offre sur le marché.

Scaling : viser un chiffre d'affaires significatif sur un marché de taille critique.

Expansion : déploiement de l'offre sur plusieurs marchés, en particulier à l'international.



Incubateurs et accélérateurs sont essentiels pour les start-up : en plus d'améliorer leur pérennité, l'accompagnement proposé permet d'accélérer la croissance des jeunes pousses.

QUELQUES CHIFFRES

1 500 start-up "actives" en Auvergne-Rhône-Alpes

60 lieux d'accompagnement des start-up recensés dans la région AURA

90% des start-up ne dépassent le stade du projet ou se contentent de "vivoter" un certain temps avant de disparaître

2/3 des start-up qui ont été accompagnées sont encore là après cinq ans

12 000 créations de start-up attendues dans les 3 prochaines années en France, qui devraient créer plus de 400 000 emplois.

1,3 M€ Le ticket moyen de levée de fonds en phase d'amorçage d'un projet

QUESTIONS À VINCENT BREDOUX*



**Co-animateur de
la commission incubateurs/
accélérateurs de LPFT aux
côtés de Gilles Assollant, Président de
Lyon Métropole Angels**

« Pourquoi vous être investi durant près d'un an au sein de la commission LPFT chargée de mener une étude sur l'accompagnement des start-up en région ? »

« Parce que je trouve le monde des start-up passionnant. Il foisonne de projets à la fois ambitieux, créatifs et projetant une croissance très rapide : les start-up vivent leur cycle économique en version accélérée. Ces entrepreneurs sont l'avenir de notre économie, et nous devons tout faire pour les mettre sur de bons rails. Depuis le départ, le but de l'étude est double : informer les porteurs de projets sur les formes d'accompagnement existantes en Auvergne-Rhône-Alpes, mais également donner de la matière à la communauté financière sur le rôle qu'elle peut jouer et les synergies à créer avec les acteurs existants. »

Avec du recul, quel regard portez-vous sur ce mouvement ?

« C'est incroyable de voir comment l'écosystème a évolué et s'est densifié en 15 ans. Au début des années 2000, seule une poignée de structures accompagnatrices existait. C'était beaucoup plus simple de s'y retrouver en tant que porteur de projet, mais dans le même temps, le mouvement a suivi la création d'entreprises de plus en plus innovantes et décomplexées grâce au digital. Cet écosystème mérite un peu de clarté et d'explications, car pour un porteur qui se lance, ce n'est pas simple de savoir vers qui se tourner. »

Quelle est la bonne approche pour un créateur de start-up ?

« Si l'importance de se faire accompagner dès les premières phases de son projet est désormais acquise, comment procéder pour identifier le bon incubateur est moins évident. Le bon réflexe, c'est certainement de frapper à plusieurs portes et d'analyser les forces et faiblesses des structures existantes au regard de son besoin. Cela suppose d'avoir préalablement étudié finement ce que l'on recherche. »

La qualité de l'accompagnement est-elle aujourd'hui au rendez-vous ?

« Je pense que c'est le cas. Si l'offre est de plus en plus riche, avec de nouvelles initiatives qui apparaissent chaque jour, des structures publiques qui démontrent toute leur pertinence (telles que BPI France) ou des groupes industriels qui créent leur propre incubateur en interne, l'écosystème régional est suffisamment bienveillant pour orienter un créateur vers un accompagnateur qui serait mieux adapté à son besoin. Toutes les conditions sont désormais réunies pour permettre à nos start-up de mieux décoller et prospérer. »

*Expert-comptable spécialisé dans l'accompagnement des start-up et entreprises innovantes, associé au sein du cabinet lyonnais ORFIS

LE PROFIL DES INCUBATEURS ET ACCÉLÉRATEURS EN RÉGION*

- **Une soixantaine d'acteurs privés et publics** proposent leurs services aux jeunes pousses innovantes en Auvergne-Rhône-Alpes, à tous les stades de leur développement, de l'idéation à l'expansion. Et pas seulement à Lyon ! La Métropole de Grenoble est ainsi très active sur les projets "deep tech" notamment (innovations de rupture s'attaquant aux grands défis du XXI^e siècle). Clermont-Ferrand et Saint-Étienne mènent aussi des démarches intéressantes.
- **Si une majorité restent transversaux, de plus en plus d'incubateurs et accélérateurs se spécialisent dans un secteur d'activité** : foodtech, cleantech, mobility, fintech, health tech, retail, IOT, manufacturing, ed tech, entertainment.
- **Modalités d'accès** :
 - > **Certaines offres des prestations gratuites** (par exemple Start HEP, Lyon Start-Up, Lyon Biopôle, Le CenSept, Alter'Incub, B612, Incubateur Manufactory, Ronalpia, JEA Beelys, Big Booster, Programme Pépites...).
 - > **D'autres monnaient leur accompagnement sous forme de loyer, cotisation, droit d'accès ou prestations de services** (Tuba, Minalogic, Techtera, Les Premières Aura, Incubateur EM Lyon, Food Shaker, Cluster Icare, CARA, Incubateur Beelys D2E, Axeler, Axel'One, Boost in Lyon, Village By CA, Digital League, Imaginove, Novacité, Accélérateur EM Lyon...)

> **Enfin, d'autres proposent de l'allocation de capital sous forme d'equity** (Pulsalys, 1kubator, Axeleo, Escal Creation...).

**Données extraites de la cartographie réalisée par Lyon French Tech en août 2018 (liste des exemples ci-dessus non-exhaustive) : www.lyonfrenchtech.com/tag/cartographie*

Bon à savoir

L'association Lyon French Tech (plateforme au service de la croissance et de l'internationalisation des start-up sur la Métropole de Lyon) a annoncé la sortie courant 2019 d'une plateforme numérique avec une cartographie interactive des acteurs de l'accompagnement et du financement en région. Plus d'infos : www.lyonfrenchtech.com

QUAND ON EST UNE START-UP

6 règles d'or pour choisir le bon accompagnateur*

- 1 Identifier les besoins d'accompagnement de sa start-up à partir des problématiques clés déjà rencontrées ou anticipées selon le stade de développement de son projet.
- 2 Vérifier la compatibilité entre l'offre réelle de l'accompagnateur et les besoins du projet.
- 3 S'assurer que la contrepartie exigée en vaut la peine.
- 4 S'appuyer sur des indicateurs de performance et sur le retour d'expérience d'autres créateurs pour vérifier la qualité réelle de l'accompagnateur.
- 5 Choisir un incubateur ou accélérateur transparent et bienveillant, qui a envie que votre start-up soit pérenne. Privilégier l'entente et l'historique de performance à la "marque".
- 6 Ne pas hésiter à s'entourer de plusieurs structures qui proposent des prestations complémentaires, sans non plus trop en cumuler pour bénéficier pleinement de leur valeur.

*Source : La Boussole

POUR ALLER PLUS LOIN : UNE PUBLICATION ET UNE CONFÉRENCE LPFT EN JUIN

- Initiatrice de réflexions, débats et idées, Lyon Place Financière et Tertiaire organisera **le mercredi 5 juin dans les locaux du Lieu Totem H7 (Confluence) une table-ronde sur les modèles d'accompagnement de demain**, ouverte à tous les adhérents de LPFT. Save the date ! Nous reviendrons prochainement vers vous sur les modalités d'inscription.
- Lors de cette conférence, le nouveau guide LPFT sur « **Les 10 idées reçues sur les incubateurs et accélérateurs en Auvergne-Rhône-Alpes** » sera distribué en avant-première. Cette étude inédite fera un focus sur les deux principales formes d'accompagnement des start-up en région. Un éclairage tout sauf académique qui permettra à l'ensemble des acteurs et intervenants de mieux appréhender cet écosystème.
- D'ici là, retrouvez nos prochains événements sur www.lyon-finance.org

LE FINANCEMENT DES PROJETS, UN ENJEU MAJEUR POUR LA PLACE



Le financement de l'amorçage est une étape cruciale pour le porteur de projet. Les Business Angels sont en première ligne dans cette phase et reçoivent, à l'échelle de la région Auvergne-Rhône-Alpes, environ 600 dossiers de demande de financement par an. À l'image de l'ensemble des intervenants en capital, ils opèrent une forte sélection pour retenir une vingtaine de dossiers par an. Ils retiennent les projets qui apportent une véritable innovation et sont particulièrement attentifs à la qualité de l'équipe qui aura su les convaincre de rejoindre l'aventure.

À Lyon, environ 300 Business Angels sont fédérés sous la bannière de Lyon Métropole Angels, qui a su construire avec des acteurs de la place financière une plate-forme de financement participatif en capital, INCIT'FINANCEMENT. « Avec cet outil, c'est toute la chaîne de financement des nouveaux projets qui est gagnante : le process d'instruction apporte un service qui sécurise les financeurs (particuliers comme professionnels de l'équity), et les porteurs de projets gagnent en visibilité pour lever des fonds », souligne son Président **Gilles Assollant**.

ZOOM SUR... DES MODÈLES D'ACCOMPAGNEMENT INNOVANTS EN RÉGION

WAOUP

Positionnement. Créée à Lyon il y a 4 ans, Waoup se revendique comme le « mouvement des empêcheurs d'innover en rond ». Elle fait partie de la catégorie des "start-up studios", ces entreprises qui créent leurs propres start-up en s'appuyant sur des ressources partagées et une équipe multi-disciplinaire. L'une des spécialités de Waoup est "l'excubation" pour des entreprises qui cherchent de nouvelles idées ou veulent tester des solutions innovantes sans être polluées par le poids de leurs habitudes et process.

Et demain ? Pour **Emmanuel Gonon**, co-fondateur de Waoup, « il y a une forte accélération du besoin des entreprises à réinventer leurs modèles, pour plusieurs raisons : les ruptures technologiques (digital, data...) qui percutent de plus en plus les sociétés, la mutation profonde des attentes des clients/consommateurs, et la recherche de modèles plus efficaces, justes et durables. Selon moi, les investissements iront demain en priorité vers les entreprises qui servent réellement à quelque chose. »

WAOUP
RÉACTEUR D'INNOVATION



LE VILLAGE BY CA CENTRE-EST

Positionnement. Accélérateur de business lancé par le Crédit Agricole en 2015 à l'échelle nationale, le Village by CA met en relation des start-up avec des grandes entreprises, ETI et PME partenaires, avec la mise à disposition d'un espace de co-working. Ouvert à Champagne-au-Mont-d'Or (69) depuis mars 2017, le Village by CA Centre-Est se propose d'accompagner durant 24 mois des start-up en phase d'accélération commerciale : connexions business avec des clients potentiels du territoire, mise à disposition d'un réseau d'experts (industrie, finance, juridique, brevets, recherche, social, aides et subventions)...

Pourquoi cette démarche ? « Des chefs d'entreprises aguerris qui aident les plus jeunes à s'installer et leurs ouvrent les réseaux, en s'appuyant sur notre communauté de dirigeants regroupés au sein de la caisse locale, c'est dans l'ADN du Crédit Agricole, qui avait été créé autour de cette idée il y a 130 ans », indique **Benjamin Petitjean**, Maire du Village by CA Centre-Est. 28 start-up sont actuellement accompagnées sur un espace dédié de 650 m², avec des résultats prometteurs : en 2018, plus de 200 emplois ont été créés et 15 M€ de fonds levés par l'intermédiaire du Village by Centre-Est.



1KUBATOR

Positionnement. Premier réseau d'incubation de start-up régionales en France, 1Kubator a été créé en Lyon en 2016 et compte déjà des antennes à Bordeaux, Rennes, Nantes et Lille. Sa recette : un investissement de 25 000 € dans chaque start-up accompagnée (160 depuis le lancement), correspondant à 10 % du capital, avec la mise à disposition de bureaux et d'un programme de services étoffé durant 10 à 16 mois. Et une sortie du capital programmée au bout de 5 ans.

L'après-1Kubator. « Nous sommes très attentifs au potentiel d'innovation des start-up incubées et la réponse qu'elles peuvent apporter aux enjeux de notre société », souligne **Alexandre Fourtoy**, fondateur d'1Kubator, qui estime qu'une « autre difficulté attend souvent les start-up lorsqu'elles sortent de chez nous : les fonds d'investissements spécialisés dans l'amorçage de 100 à 200 K€ ne sont pas assez nombreux. L'enjeu est pourtant de taille pour favoriser la croissance de projets pour certains prometteurs.

C'est ce qui nous différencie du marché US où les financeurs "arrosent" beaucoup dans l'espoir de sortir des pépites. »



1KUBATOR

H7

Positionnement. Le plus grand lieu de vie de la métropole lyonnaise dédié aux start-up du numérique, va ouvrir ses portes en avril dans l'ancienne Halle Girard (quartier Confluence). Très ambitieux, le projet n'est pas sans rappeler la Station F créée par Xavier Niel à Paris. D'une surface totale de 5 300 m², le site comporte un espace de travail de 3 800 m² (350 postes de travail) composé d'open-spaces, de bureaux privatifs et de salles de réunion. 1 000 m² d'espace événementiel permettront d'organiser des ateliers, workshops, hackathons, conférences, lancements de produits...

Ambition. Eric Burdier, dirigeant de l'accélérateur lyonnais Axeleo, est l'un des principaux partenaires de H7 : « Sur le thème de l'innovation numérique, où tout reste à construire, nous avons l'ambition de regrouper les principales forces vives du territoire, afin de permettre à une centaine de start-up de bénéficier d'un accompagnement optimal durant 12 à 18 mois pour accélérer leur projet. Ils bénéficieront d'un programme sur mesure (permanences, ateliers, bootcamps, masterclass) et auront accès à tous les événements H7 organisés sur place. Nous avons eu énormément de candidats pour le lancement, c'est prometteur. »



INNOVATION, ÉVALUATION ET FINANCEMENT DANS LA SANTÉ : UNE RÈGLE DE 3 BIEN PORTANTE



En collaboration avec l'Association des Experts en Évaluation d'Entreprises (A3E), LPFT a poursuivi le cycle "Évaluation & Innovation" en se penchant sur l'évaluation des projets innovants dans le domaine de la santé.

Des acteurs porteurs de projets, une structure qui représente les évaluateurs et une plate-forme mondiale d'investissement spécialisée dans le secteur de la santé : A3E et LPFT avaient réuni tous les ingrédients pour que la conférence du 7 février sur le thème "Projets innovants dans la santé : quelle approche de la valeur ?" fasse le plein au Palais de la Bourse. Du côté des acteurs, **Fabrice Romano**, fondateur et PDG de Keranova⁽¹⁾ et **Mehdi Boulahia**, CEO Omnipharm⁽²⁾. Pour le premier, si l'existence du marché se définit à l'aune de la création de la valeur commerciale apportée, elle doit également prendre en compte le phasage du calendrier entre la définition et la preuve du concept, mais également la vitesse d'appropriation des nouveaux produits, sans oublier la qualité des capacités de production. Chez Omnipharm, le sujet est avant tout une question de position stratégique sur un marché européen en plein développement. Dans les deux cas, il faut envisager plusieurs scénarii à travers l'élaboration d'un business plan qui restitue les enjeux de création de valeur et d'équilibre financier pour s'assurer de la survie du projet et de la prise en compte des incertitudes, en identifiant les risques tout au long du projet d'entreprise.

Complexité d'évaluation

Président de A3E, **Christophe Velut** porte la voix de l'évaluateur face à la complexité d'une mission où les clés de valorisation classiques ne permettent pas toujours d'ouvrir toutes les portes : quel ROI attendu par les investisseurs ? Quelle valeur de sortie ? La question de la valorisation initiale, fondatrice, découle d'une vision qui doit être partagée entre les parties sur le Business Plan. La valorisation initiale est souvent considérée à tort comme un enjeu. S'il est incontestable que la valeur de départ est une référence, il est très important d'extérioriser une création de valeur lors des tours de table suivants, qui ne pourra pas être réalisée si le BP initial était trop optimiste. In fine, pas de formule magique, mais un retour au plus classique avec la pertinence et la cohérence des BP avec ses divers scénarii associés, et la capacité des porteurs à les soutenir et être réactifs. Bref, donner envie tout en restant crédible et réaliste.

Du côté de l'investisseur, **François Valencony** (voir interview) souligne l'extrême diversité des innovations dans le domaine de la santé. Ce qui nécessite de "choisir ses batailles", un œil sur la connaissance du secteur et de l'évolution permanente de la concurrence, l'autre sur la qualité des hommes et leur capacité à mobiliser, à se montrer agile et à convaincre.

Christophe Velut (Président A3E) au pupitre et, sur scène, Fabrice Romano (Fondateur et PDG de Keranova), Mehdi Boulahia (CEO Omnipharm), François Valencony (Directeur Général Mérieux Equity Partners) et Jean-Pierre Lac (Président LPFT).



3 QUESTIONS À FRANÇOIS VALENCONY

PDG Mérieux Equity Partners



Que représente aujourd'hui Mérieux Equity Partners ?

« Créée en 2009, notre plate-forme d'investissement gère actuellement un peu plus de 460 M€ en capital innovation et capital développement dans les secteurs de la santé et de la nutrition. Elle emploie 14 personnes en France et une vingtaine dans le monde. Nous traitons entre 350 et 400 dossiers par an et en soutenons entre 4 et 5, avec des investissements de 3 à 12 M€ en capital innovation, et, typiquement, de 15 à 35 M€ en capital développement. Nous nous sommes engagés auprès de plus de 25 entreprises entre 2010 et 2018, essentiellement en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, sur des projets de développement à fort potentiel de croissance. »

Quelles sont les particularités de votre activité ?

« Nous formons une équipe opérationnelle et transactionnelle, composée de collaborateurs qui ont été aux commandes d'entreprises ou qui en ont assuré la gestion. D'autre part, nous sommes affiliés à un groupe familial de renom et engagés sur le long terme. Même si nous agissons en toute indépendance, ceci permet aux PME-PMI de bénéficier d'un accès privilégié à une expertise industrielle dans un secteur où l'expérience sectorielle et le réseau international sont des éléments clés. »

Comment sélectionnez-vous vos entreprises ?

« Nous examinons le projet entrepreneurial avant d'évaluer le potentiel de développement commercial, via croissance organique ou acquisitions. Nous visons des champions régionaux amenés à devenir des leaders internationaux dans des segments du secteur santé et nutrition à fort potentiel, ce qui nous impose d'être spécialisés. Nous sélectionnons des PME-PMI ayant un très bon socle industriel et nous opérons ensuite en tant qu'accélérateur de performance, en apportant notre expertise, nos ressources humaines et les moyens financiers utiles pour dynamiser le développement de l'entreprise sur le long terme. »

(1) Keranova est une start-up évoluant dans le domaine des technologies médicales innovantes. Elle conçoit et développe des équipements chirurgicaux de bloc opératoire destinés à différentes indications ophtalmologiques du segment antérieur de l'œil.

(2) Fabricant et distributeur d'ingrédients pour le monde de la santé, Omnipharm est reconnue depuis 2008 en France et à l'étranger comme un acteur montant de la sélection et la distribution de matières premières.

DES PUBLICATIONS À LA PAGE

ZOOM SUR LES TROIS DERNIÈRES ÉDITIONS DE LYON PLACE FINANCIÈRE & TERTIAIRE.



Ces 3 publications sont à retrouver sur le site

www.lyon-finance.org

10 IDÉES EN TÊTE POUR OUVRIR SON MANAGEMENT

Économie circulaire des cerveaux

Il y a un an, à l'Hôtel de Ville de Lyon, LPFT organisait une conférence sur l'économie circulaire des cerveaux, thématique chère à son Président **Jean-Pierre Lac**. Après le débat, ce recueil donne 10 pistes d'idées à suivre pour qu'aptitudes managériales et besoins en compétences des PME et ETI se rejoignent pour une fertilisation croisée de nos économies régionales. Comment développer une stratégie structurée de partage des compétences ?



Comment choisir la solution la plus adaptée parmi les nombreuses possibilités : consulting, temps partagé, management de transition, digital consulting, économie du partage, groupement d'entreprises... ? Didactique et précise, enrichie d'exemples concrets et de témoignages, cette publication est un outil précieux pour les petites entreprises sur la voie du "travailler autrement", où le "temps plein" s'efface au profit du "temps utile" qui façonne de nouvelles formes de partage de matière grise.



Le 6 mars 2018, la table ronde sur l'économie circulaire des cerveaux a réuni plus de 200 personnes à l'Hôtel de Ville de Lyon.

9 IDÉES EN TÊTE POUR BIEN RÉUSSIR SON LBO

Le guide fait suite à une conférence organisée en 2018 à l'initiative de LPFT sur les opportunités qu'offre, pour un entrepreneur, la technique de Leverage Buy Out. Les échanges avaient soulevé le questionnement autour des valorisations et, de façon plus large, sur le niveau d'appétence actuel que suscite le LBO auprès des investisseurs stratégiques (capital investisseur, fonds). Si, quelques mois plus tard, la question mérite toujours d'être posée, alors ce guide n'en a que plus de pertinence, car il souligne les clés de réussite du LBO : anticipation, niveaux de valorisation, montages financiers, gouvernance... Des bonnes pratiques, recensées et analysées par les professionnels du rachat par effet de levier, qui sont habilement synthétisées pour en faciliter l'appropriation en 9 idées en tête. Avec toujours l'objectif d'accompagner pour créer les pleines conditions de réussite dans son opération de LBO.



LE FINANCEMENT DU BFR

9 cas pratiques sur l'affacturage

Indicateur majeur pour l'entreprise, le besoin en fonds de roulement nécessite un pilotage très fin pour limiter les effets néfastes des décalages des flux de trésorerie. Si cette règle est assez bien connue des chefs d'entreprises, quelle que soit leur taille, ils reconnaissent avoir souvent du mal à discerner les bons outils pour gérer au mieux leur BFR. C'est pour lever ce voile que ce guide rappelle quelques modes opératoires, et notamment l'affacturage que de grands groupes ont développé en l'utilisant de façon optimale. Par contre, les ETI, PME et TPE sont encore réticentes et font preuve d'une vision craintive du factoring, au moment où les fintechs, qui réinventent la finance à l'aide des nouvelles technologies, arrivent sur le marché et ouvrent de nouvelles possibilités en "dépoussiérant" et simplifiant l'affacturage pour le rendre plus accessible aux petites entreprises. C'est cette découverte pratique que ce guide propose en 9 idées permettant de parcourir les cas d'usage les plus fréquents illustrés de témoignages au plus près des expériences terrain. Lancement le 15 mai prochain.



COLLOQUE CSP - 14 JUIN 9h-14h

"LES CSP : UN MODÈLE D'ORGANISATION EN PLEINE MUTATION, DES OPPORTUNITÉS À DÉCOUVRIR"

Discrets et bien implantés, les services supports de grands groupes trouvent dans la métropole une terre d'élection. Lyon Place Financière et Tertiaire l'a bien compris, en animant depuis plus de 10 ans un groupe d'experts des Centres de Services Partagés. C'est cette commission qui est à l'initiative d'un grand rendez-vous pour la profession le 14 juin prochain à Lyon. Notez déjà la date. Plus d'informations vous seront transmises prochainement.

PARIS EUROPLACE TO BE



Arnaud de Bresson (Délégué Général de Paris Europlace) : « Paris Europlace entretient des relations étroites et mène des actions communes avec les places financières en région que ce soit à Lyon, Lille, Bordeaux, Marseille ou Nantes. »

Au moment de cette interview, les parlementaires britanniques se dirigeaient vers un rejet de l'accord sur le Brexit, ce qui provoquerait un mini-séisme financier. Délégué Général de Paris Europlace, **Arnaud de Bresson** analyse la situation pour la place de Paris qui amplifie ses efforts pour obtenir la pole position.



Quels seront les conséquences financières en cas de Brexit ?

Arnaud de Bresson : « D'abord, il faut souligner que ce Brexit, s'il a lieu, verrait la cinquième puissance économique mondiale quitter le navire européen, ce qui serait une mauvaise nouvelle aussi bien pour le Royaume-Uni que pour l'Europe. En tant qu'Européens convaincus, nous considérons que l'Europe est plus forte dans la compétition mondiale avec le Royaume-Uni. Cela dit, si le Brexit a lieu, nous allons assister à des relocalisations en Europe continentale de tout ou partie des activités européennes des entreprises internationales implantées à Londres. La place de Paris va voir grandir ses activités et ses emplois, ce qui aura un impact positif sur l'économie du pays et le financement de nos entreprises. »



La place de Paris aura alors un rôle prépondérant à jouer ?

« Oui, car Paris est très compétitive pour attirer ces relocalisations. Il existe deux catégories de places financières en Europe : celles spécialisées, comme Luxembourg et Dublin, et celles plus universelles, comme Francfort et Paris. Nous avons un rôle de tout premier plan à jouer car nous sommes leader dans de nombreuses activités de l'industrie financière. Parmi celles-ci, je citerai la bourse actions, la gestion d'actifs (le double de la gestion allemande), l'assurance (n°1 européen) et, aujourd'hui, l'innovation financière et la finance durable, où Paris est leader européen voire mondial. »

Quelles actions Paris Europlace mène-t-elle pour capter les flux des relocalisations à venir ?

« Nos actions s'inscrivent dans une stratégie globale qui dépasse la seule problématique du Brexit, et qui repose sur trois axes :

- ❶ Poursuivre les réformes en matière d'attractivité réglementaire et fiscale.
- ❷ Accélérer nos chantiers industriels, notamment dans trois domaines prioritaires : innovation financière/développement Fintech (avec notre Pôle de compétitivité mondial Finance Innovation), finance durable

(Finance For Tomorrow portée par Paris Europlace) et financement des grands projets d'infrastructures, pour lesquels la place de Paris dispose de l'un des meilleurs écosystèmes au monde.

- ❸ Développer notre rayonnement et notre influence au plan européen et international.

D'une manière générale, et quoi qu'il arrive de l'autre côté de la Manche, la place de Paris entend contribuer à la relance d'un marché européen plus compétitif pour accompagner le financement des entreprises, y compris des PME-PMI, et la relance de la croissance après les élections européennes. »

CHOOSE PARIS

Pour capter les relocalisations d'entreprises européennes implantées à Londres dans le cadre du Brexit, Paris Europlace a édité un dépliant présentant les atouts de la seule "Global City" de l'Union : sa situation au cœur de l'Europe, sa masse critique (équivalente à celle du Grand Londres), son caractère international (1,6 million d'étrangers, 15 100 entreprises étrangères de 90 pays, 111 700 étudiants étrangers et 4 740 chercheurs), sa première place en matière de grand centre financier, sa position de leader au niveau de la haute technologie et de la finance durable, ainsi que ses qualités incomparables de "Business-Friendly".



LA LETTRE D'INFORMATION

Lyon Place Financière et Tertiaire

Palais du Commerce

Place de la Bourse – 69002 Lyon

Tél. 04 78 37 62 30

lpft@lyon-finance.org - www.lyon-finance.org

[@lpft-officiel](https://twitter.com/lpft-officiel) [lyon-place-financiere-et-tertiaire](https://www.linkedin.com/company/lyon-place-financiere-et-tertiaire)



Directeur de la publication : Jean-Pierre Lac

Comité de rédaction : Jean-Pierre Lac, Béatrice Varichon

Rédaction : Charly Cordenod et Benoît Goiset (agence YESWECOM)

Crédit photos : LPFT, fotolia.

Si vous ne recevez pas le programme mensuel de Lyon Place Financière et Tertiaire par mail, contactez-nous : lpft@lyon-finance.org