

10

IDIÉES

EN TÊTE

sur

**LES INCUBATEURS ET
ACCÉLÉRATEURS**

Focus sur
Auvergne-
Rhône-
Alpes

SOMMAIRE

Edito	3
IDÉE EN TÊTE N°1 : A Lyon ou même ailleurs en AURA, il y a foison d'incubateurs et d'accélérateurs... mais de quoi parle-t-on ?	4
IDÉE EN TÊTE N°2 : Est-ce avant tout un phénomène métropolitain ?	8
IDÉE EN TÊTE N°3 : Performance et succès	10
IDÉE EN TÊTE N°4 : Porteur de projet : comment choisir mon incubateur ?	12
IDÉE EN TÊTE N°5 : Porteur de projet : dois-je payer un fee mensuel ou donner du capital ?	16
IDÉE EN TÊTE N°6 : L'argent public doit-il soutenir les incubateurs ?	18
IDÉE EN TÊTE N°7 : Le modèle du méga incubateur : big est-il beautiful ?	20
IDÉE EN TÊTE N°8 : Investisseurs financiers : rien à gagner, pas comme aux US	22
IDÉE EN TÊTE N°9 : Incubateurs corporate : in or out ?	24
IDÉE EN TÊTE N°10 : Incubateurs, accélérateurs : vers quel modèle allons-nous ?	28
LPFT	30

Le dynamisme d'un pays comme Israël (9 M d'habitants, 21 000 km²) par rapport à une région comme Auvergne-Rhône-Alpes (8 M d'habitants, 70 000 km²) se mesure bien sûr par le niveau du PIB : 350 Mds\$ dans un cas, 250Mds€ dans l'autre. Autre mesure, qui peut être une explication aux différences de PIB : un taux de succès des projets en phase Start Up de 20% alors qu'en France nous serions aux environs de 5%.

Il y a à cela bien des raisons. Le dynamisme des incubateurs en est une. Des incubateurs dans les métropoles de Tel Aviv, Jérusalem ou Haïfa mais aussi dans les nombreuses villes moyennes. Mais surtout une forte liaison entre ces incubateurs grâce à un centre de coordination dédié, le Taglit.

Auvergne-Rhône-Alpes compte sur l'essor particulièrement vigoureux de ses start-up dans le cadre d'un éco-système tant public que privé qui les accompagne et vise à faire progresser le taux de succès.

Avec près de 1 500 start-up recensées sur notre territoire et une cinquantaine de structures d'accompagnement, il nous est apparu important en tant que place financière d'apporter un décryptage sur le fonctionnement, le choix, les modèles économiques... de tous ces acteurs.

Mais, si nous pouvons compter sur un dynamisme certain dans nos métropoles voire dans certaines villes moyennes, travailler ensemble serait sans doute un axe de progrès. Des idées générées à Aurillac peuvent enrichir des réflexions bien structurées à Grenoble ou à Lyon.

La place financière est concernée à double titre par cette réflexion : dans sa mission de conseil auprès de porteurs de projets et dans l'accompagnement financier des projets.

Les porteurs de projets pourront aussi trouver dans ce guide quelques pistes de réflexion qui leur permettront, nous l'espérons, de mieux comprendre le positionnement des différents intervenants. Et de faire des choix d'emblée adaptés.

Notre propos, bien sûr, n'est pas de faire un guide de plus... Mais de proposer un regard différent qui devrait répondre aux deux parties. Et pour vous éviter une posture trop académique, nous avons choisi de faire le tour de quelques idées en tête...

Merci encore à tous ceux qui nous ont permis de réaliser ce tour d'horizon !

Bonne lecture,



Jean-Pierre LAC,
Président de Lyon Place Financière et Tertiaire

A Lyon ou même ailleurs en AURA, il y a foison d'incubateurs et d'accélérateurs ... mais de quoi parle-t-on ?

OUI, IL Y EN A BEAUCOUP

Difficile de donner des chiffres puisqu'ils sont vite obsolètes : en totalisant les différentes structures détaillées ci-dessous, on aboutit à une soixantaine de lieux d'accompagnement sur l'ensemble de la région Auvergne-Rhône-Alpes. De nouveaux modèles naissent presque tous les jours et/ou des structures déjà existantes se réinventent quotidiennement.

L'enjeu ? Accompagner et faire grandir les 1 500 start-up du territoire régional en leur proposant une offre adaptée à la maturité de leur projet, à leurs besoins, à leurs ressources, à leur secteur d'activité, éventuellement à leur localisation. La diversité des modèles abordés ci-dessous permet aussi aux porteurs de projets d'évoluer au fil de son développement et de changer de mode d'accompagnement, voire d'en panacher plusieurs.

Bien comprendre ces modèles, c'est essentiel pour poser les bases de son choix, en ayant à l'esprit qu'un accompagnement adapté fait gagner du temps, permet d'affiner son projet et limite de façon significative les risques d'échec.



RENAUD SORNIN, FRENCH TECH ONE LYON ST-ÉTIENNE, TÉMOIGNE :

Sur les cinq dernières années, l'écosystème start-up s'est densifié et structuré. Depuis notre labellisation French Tech en 2014, nous avons vu naître sur le territoire lyonnais des structures comme « Village By CA Centre-Est » / « Le B612 » / « 1Kubator » / « L'Accélérateur EdJobTech de l'emlyon », « Constructlab », « H7 »... Ces créations aboutissent à une trentaine de structures et programmes dédiés à l'incubation et accélération de start-up.

Notre écosystème se structure, en partie avec la French Tech : notre association, reconnue d'intérêt général, a pour vocation première de fédérer les acteurs. L'un des objectifs de cette démarche est d'aider à rendre notre écosystème plus lisible, notamment grâce à des cartographies actualisées des acteurs. Le fait de rendre lisible a trois effets vertueux pour les start-up, les acteurs de l'accompagnement et plus largement, le territoire :

- 1) Aiguiller efficacement les start-up dans un parcours de croissance « sans couture »
- 2) Valoriser les acteurs de l'incubation/accélération en augmentant leur visibilité
- 3) Mieux identifier les « trous dans la raquette » et impulser collectivement de nouvelles offres répondant à des besoins identifiés localement

Avec 3 labellisations French Tech sur la région (la Communauté de Clermont-Ferrand et les deux Capitales « French Tech One Lyon St Etienne » et « French Tech in the Alps »), la densification et l'émergence de champions mondiaux de la tech devrait prendre encore plus d'ampleur dans les trois prochaines années. Un des enjeux majeurs pour cette V2 est de nouer des relations plus étroites avec les investisseurs en vue de renforcer le financement de la croissance et internationalisation de nos pépites locales.

COWORKING, PÉPINIÈRES, TIERS-LIEUX...

Structures avec une offre essentiellement immobilière : espaces coworking... : ces structures permettent certes aux entrepreneurs de bénéficier d'un lieu adapté et propice aux échanges, mais elles ne relèvent pas véritablement de la définition d'incubateur.

INCUBATEUR

Le terme désigne un lieu associé à un programme d'accompagnement, qui peut être généraliste ou thématique et dont les modalités d'accès varient.

- L'incubateur intervient dans les phases ante-crédation et amorçage/crédation.
- Il permet aux porteurs de projet d'aller plus loin et plus vite et véritablement de passer de l'idée à la création de l'entreprise en mettant en place les ingrédients nécessaires, à savoir :
 - 1 équipe (complémentarité recommandée dans les co-fondateurs et l'équipe dirigeante),
 - 1 phase d'étude de marché pour avoir un état de l'art, la cartographie des acteurs en place, qu'ils soient partenaires pressentis, concurrents, et clients potentiels...
 - La création d'un modèle économique autour du produit,
 - La création d'un business plan,
 - La recherche de financement pour démarrer le projet, lancer l'entreprise,
 - Le développement d'un POC (« Proof of concept » à partir d'un MVP (Minimum Viable Product)).
- Dans ces phases préparatoires, la présence de l'entrepreneur sur le lieu d'incubation constitue un facteur clé de succès : le regroupement physique des acteurs accélère le projet. Les incubateurs donnent en effet accès à des « carnets d'adresses » de professionnels qualifiés pour leur performance et de « pairs », (d'autres start-up) avec lesquels les entrepreneurs peuvent échanger pour confronter leurs idées, partager leurs bonnes pratiques, challenges, contacts.

ACCÉLÉRATEUR

C'est une structure d'accompagnement qui intervient plus tard dans le cycle de vie de la start-up.

- Il y a parfois un chevauchement entre la fin de l'incubation et le début de l'accélération (incubateurs post-crédation VS accélérateurs early-stage).
- L'accélérateur ne dispose pas forcément d'un lieu ; il peut être « hors les murs », les start-up pouvant déjà avoir à ce stade leurs équipes et leurs locaux.
- L'accompagnement dispensé est orienté conseil en développement, souvent plus spécialisé que l'accompagnement proposé en amont par les incubateurs :
 - Développement commercial et marketing,
 - Industrialisation,
 - Conseil managérial et RH pour adapter l'équipe dirigeantes aux enjeux de « scale »,
 - Aide et conseil dans la phase d'internationalisation,
 - Croissance externe,
 - Levées de fond Post Série A,
 - ...

SCALE UP D'ETI ET LIEUX TOTEM

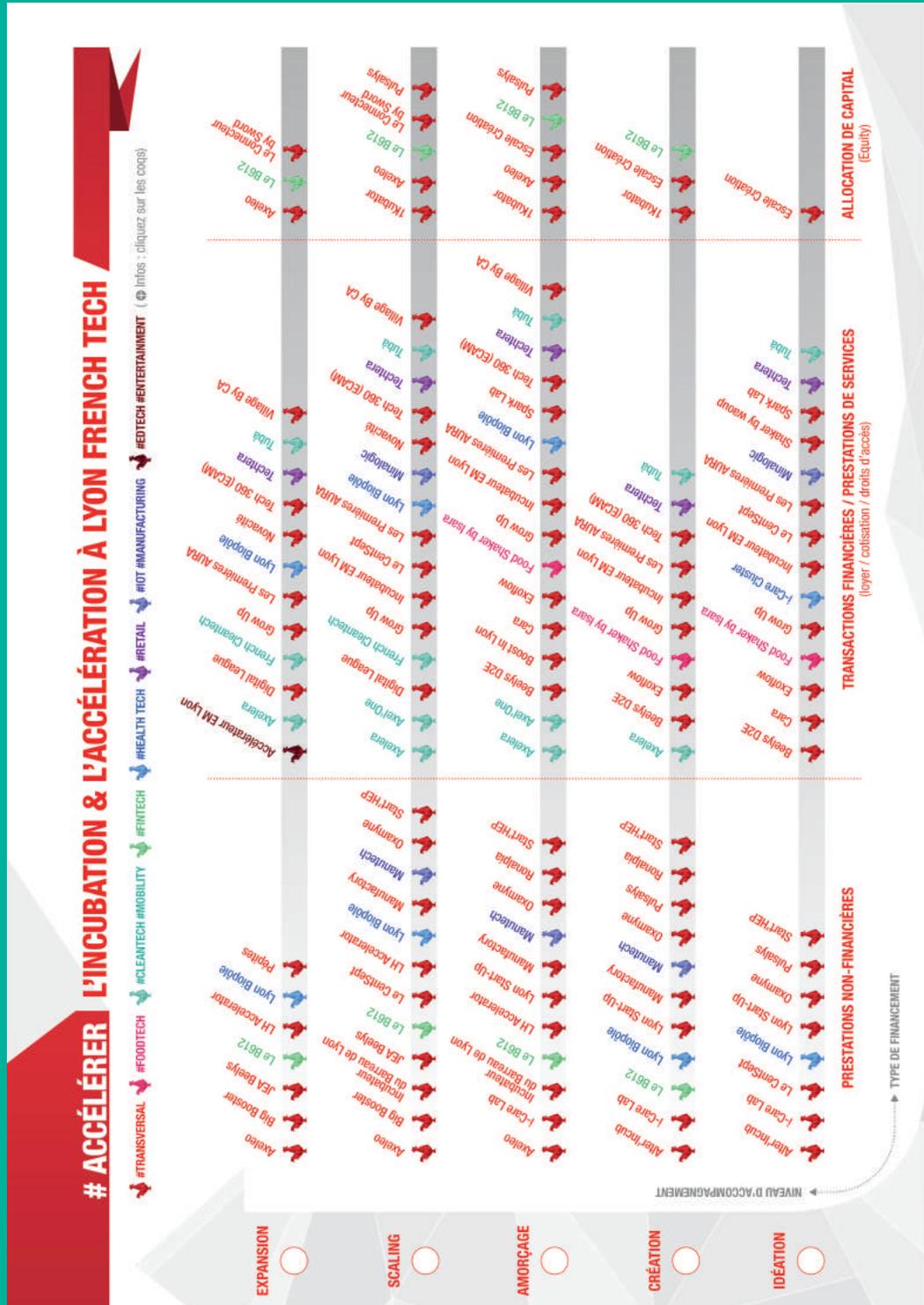
Le sujet, concernant des ETI en recherche de forte accélération par le business, dans des cadres hors des locaux de l'entreprise fait partie des ambitions de la French Tech et est traité dans l'idée en tête n°7 page 20.

INCUBATEURS / ACCÉLÉRATEURS THÉMATIQUES OU SPÉCIALISÉS

- Ils présentent l'avantage d'une expertise forte des accompagnants centrée sur la thématique ou la spécialisation.
- Mais ils auront le plus souvent un deal flow limité (taille critique et viabilité du modèle ?). On navigue entre émulation et problématique de la concurrence à éviter entre porteurs de projets est bien sûr facteur de sélection des projets entrants.
- Bien souvent, la spécialisation se précise plutôt sur les accélérateurs. A mesure que les entreprises gagnent en maturité, elles ont besoin d'expertises plus précises sur certains segments. Certaines verticales, telles que les BioTech sont très particulières et ne peuvent être traitées de manière identique que d'autres verticales. La transversalité a ses limites, tant dans le domaine de l'accompagnement que du financement. Certains modèles disposent de réseaux de partenaires étoffés et peuvent mettre à disposition des conseils très spécialisés.

ILLUSTRONS

Le profil des incubateurs et accélérateurs en région



Cartographie © French Tech One Lyon St-Étienne

Est-ce avant tout un phénomène métropolitain ?

PAS TOUT À FAIT VRAI, PARCE-QUE...

- Lyon concentre en effet une part importante des structures existantes, publiques, privées, répondant à des typologies de projets très diverses. La place financière s'est structurée, notamment dans le domaine bancaire, pour présenter des offres en proximité.
- Quant à Grenoble, elle revendique une forte attractivité pour les start-up « deep tech », en lien avec les expertises du territoire, et dispose d'une infrastructure développée en matière d'accompagnement, profitant notamment de la présence d'acteurs de premier rang comme le CEA. On peut citer quelques noms : Gate one, ou encore des modèles corporate comme celui de TESSI ou d'autres structures comme LINKSIUM (issue de la SATT) , Incuba GEM, Pepite OZER, Le Tarmac, ou Alter'incub...
- Les villes de Clermont ou St Etienne (associées à Lyon pour la FrenchTech) ont aussi leurs propres offres, pour lesquelles la question de taille critique est plus complexe mais qui disposent d'un fort lien avec les secteurs en pointe localement. En Auvergne, citons SquareLab, Busi, Cococshaker, Le Bivouac pour Clermont Ferrand et La Manufacture à Aurillac.

LE MODÈLE "HORS LES MURS"...

Par ailleurs, le modèle « hors les murs » se développe et apporte une réponse complémentaire à la question de la place de l'enracinement régional. On assiste à 2 mouvements distincts voire paradoxaux :

- Des start-up déjà créées hors de la région peuvent décider de déplacer leur siège social pour se rapprocher des structures d'accompagnement.
- A contrario, une start-up de la région pourra choisir, le plus souvent pour des raisons de rattachement à une filière spécifique, un incubateur « hors les murs » non régional.

DANS CE CONTEXTE, QUEL PEUT ÊTRE LE BIEN-FONDÉ D'UNE POLITIQUE VOLONTARISTE...

... pour aller vers plus d'homogénéité au niveau régional ? On a vu les enjeux de taille critique et de viabilité économique (deal flow, qualité et potentiel des projets, présence des clients et des ressources humaines...). Cependant :

- Certains territoires peuvent être propices à des structures thématiques (filiale de territoire).
- Ces structures peuvent avoir besoin du soutien des collectivités.

LA MÉTROPOLE PEUT APPORTER UN RAYONNEMENT AU PLAN NATIONAL / INTERNATIONAL...

... qui bénéficie à l'ensemble du territoire régional. L'enjeu premier pour notre région est probablement :

- Celui d'une offre adaptée aux typologies de projets,
- Celui de sa visibilité,
- Celui d'une bonne orientation des porteurs de projets,
- Celui de l'accompagnement par la place financière.

ILLUSTRONS



Gate 1, un accélérateur grenoblois en prise directe sur l'écosystème

Cet accélérateur est issu du GRAIN, incubateur créé en 1999. En 2015, la création de la SATT (sté d'Accélération du Transfert de Technologie) LINKSIUM va de pair avec celle de GATE 1 qui reprend le volet « accélérateur » de GRAIN.

Gate 1 s'adresse à des start-up présentant un potentiel de croissance, de tous domaines d'activité (hormis les services), dès lors qu'elles sont considérées comme innovantes et qu'elles sont juridiquement créées depuis 3 à 5 ans. On trouve ainsi, parmi la quinzaine d'entreprises incubées par an, des start-up relevant du médical, de l'industrie, du sport, du numérique, de la gastronomie...

Le comité d'engagement qui sélectionne les start-up retenues réunit les grands acteurs de l'écosystème grenoblois : l'INP, le CEA, l'INRIA et l'Université Grenoble Alpes.

L'accompagnement dispensé est « hors les murs », il correspond à la prise en charge opérationnelle de 5 à 6 actions, aux plans commercial, juridique, RH, marketing, communication... conduites par des prestataires extérieurs reconnus comme experts.

Les conditions financières incluent un prix d'entrée dans le programme. L'accompagnement lui-même est en partie financé par Gate 1, sous forme de subvention, et sous forme d'avance remboursable.

Les projets accompagnés trouvent ainsi un « coup de pouce » tant en matière d'expertises pour accélérer leur développement qu'en matière financier pour faciliter la trésorerie. C'est un appui qui vient le plus souvent en complément d'autres acteurs de l'accompagnement, comme Réseau Entreprendre ou le Tarmac. Gate 1 est tributaire pour son fonctionnement d'une part de financement public, ce qui peut poser à terme la question d'autres relais pour maintenir sa mission.

LES CHIFFRES PARLENT D'EUX-MÊMES

90 % ne vont pas au bout ou végètent, en moyenne nationale le taux de survie à 5 ans est d'une sur deux. La fragilité des jeunes pousses tient d'abord à leur modèle : hyper-croissance à gérer et à financer (cash-burn), time-to-market des produits / services à calibrer, équipe à recruter et à faire croître, etc. Les motifs sont aussi nombreux que bien connus.

Mais dès que l'on associe un accompagnement, les chiffres se redressent : le taux de succès double à minima selon La Boussole, d'autres font le constat que 70% d'entre elles sont encore là au bout de 5 ans. De quoi encourager à se faire accompagner !

ALORS, QU'EN EST-IL DE LA PERFORMANCE DES INCUBATEURS / ACCÉLÉRATEURS ?

- On aimerait bien sûr proposer un classement qui appuie l'excellence de tel ou tel et facilite l'orientation. Mais de quoi parle-t-on ? C'est comme les réussites au bac : d'où part-on ? La question de la sélection à l'entrée est un vrai sujet mais est loin d'être le seul critère.
- Parler de la différenciation en matière d'expertise apportée est juste et correspond simplement à des offres d'emblée très différenciées. Tout comme la capacité de mise en relation avec l'éco-système ou tout simplement la viabilité du modèle économique de la structure elle-même.

MALGRÉ TOUT, ON POURRA ÉTABLIR COMME CRITÈRES DE PERFORMANCE DES INCUBATEURS :

- Le taux de création par rapport au nombre de projets accompagnés pour les incubateurs intervenant très en amont,
- Les emplois créés, souvent cités, mais qui peuvent s'avérer insuffisant s'il s'agit d'être représentatif des succès rencontrés par les startup accompagnées,
- Fonds levés,
- CA réalisé,
- Pour les incubateurs, la performance s'évalue de façon qualitative sur l'accompagnement dans le process de structuration du projet, qu'il soit orienté par exemple vers un projet ultérieur ou vers une insertion dans un programme d'intrapreneuriat (information difficile à recueillir).

POUR AUTANT, C'EST PLUS EN MATIÈRE DE PERTINENCE QUE DE PERFORMANCE QUE NOUS SITUONS LE DÉBAT

La meilleure performance, c'est celle qui associe les deux parties en permettant la convergence des objectifs. D'où l'importance de bien diagnostiquer ses besoins en amont et de vérifier les promesses faites par les incubateurs/accélérateurs qui sont prêts à vous accueillir.



ILLUSTRONS

XAVIER BIDAUX, VILLAGE BY CA, TÉMOIGNE :

L'expérience nous montre que le succès d'un projet, quel que soit son secteur et sa maturité, peut basculer à plusieurs moments de son existence. Par ordre d'importance, voici quelques ingrédients du succès :

- En premier lieu, la question des hommes : le porteur de projet ou son équipe. Va-t-il avoir la capacité de (ou la complémentarité nécessaire pour) maîtriser à la fois la partie techno et process, autant que les questions de stratégie, vente, finances et RH ? C'est ce qui fera la différence.
- Ensuite, la promesse de valeur. A-t-elle été réellement validée par les clients ? Trop souvent, le porteur de projet projette ses propres certitudes sur ses clients et s'illusionne sur ce point. Si elle est effectivement au rendez-vous, c'est un atout essentiel.
- Enfin, qu'en est-il du process de vente ? A-t-il été suffisamment éprouvé et soumis aux clients et différents intervenants ? Les retours permettent-ils d'établir des projections de vente fiables ? En effet, un process de vente inadapté est le plus sûr fossoyeur de votre projet.

La conviction du porteur de projet et son degré de confiance dans son projet sont ses meilleurs atouts... et ses plus grands ennemis ! Paradoxalement, avant de convaincre, il devra écouter, voire se permettre de douter, pour affiner en permanence son projet.

C'est la mission de l'accélérateur que d'être aux côtés de la start-up sur toutes ces étapes, et c'est ce qui explique que le taux de succès soit tellement plus élevé s'il y a un accompagnement (70% après 5 ans). »

Porteur de projet : comment choisir mon incubateur ?

On l'a vu, l'accompagnement multiplie les chances de succès d'un projet. Cela requiert de la part du porteur de projet une capacité d'écoute des conseils qui vont lui être donnés et donc, de remise en cause du modèle initial. Les projets avancent souvent par itérations successives avant de trouver le bon modèle.

Face à la diversité des modèles d'accompagnement présents en région Auvergne-Rhône-Alpes, le porteur de projet doit comprendre comment se structure la typologie des offres pour s'orienter vers celles qui seront en adéquation avec son projet, ses capacités de financement et le parcours qu'il a eu précédemment.

Chaque projet est singulier et justifie la diversité des propositions existantes : où mettez-vous votre curseur ?





NOS CONSEILS

1- QUELQUES BESOINS À IDENTIFIER, À PRÉCISER, À PRIORISER

- Bureaux, équipement qui va avec,
- Eco-système proche de mon secteur ou pas,
- Expertises métiers (stratégie, marketing, RH, finance...) : capacité de la structure à me mettre en relation, à m'offrir de vrais services,
- Expertises secteurs (à croiser avec les expertises métiers) : idem,
- Machines,
- Mise en relation avec des clients (prétests...),
- Apport de relais à l'international,
- Compétences techniques,
- Mentorat,
- Visibilité.

2- COMMENT JE ME SITUE

- En fonction de ma capacité contributrice (gratuité, fees, capital...),
- En fonction du degré de maturité de mon projet,
- En fonction de mon expérience personnelle (confirmée ou jeune diplômée),
- En fonction du secteur de mon activité.

3- DES QUESTIONS COMPLÉMENTAIRES

- Quels sont les retours d'expérience que j'ai sur telle ou telle structure ? Encore plus que le track record affiché ou la marque.
- Ai-je suffisamment le « fit » pour avoir confiance et envie d'y aller ?
- Une ou plusieurs structures ? Oui, en phase d'accélération il n'est pas rare de multiplier les structures de rattachement pour bénéficier de la variété des offres. Attention néanmoins à ne pas se disperser.
- Quelle est la sélectivité de la structure ? Attention, un accueil d'emblée sans filtre n'est pas un bon indicateur en soi.
- Quel est mon niveau d'exigence en tant qu'entrepreneur, en relation avec ma capacité contributrice ?

L'analyse des besoins oriente le porteur de projet vers différents types de solutions. Il faut qu'à son tour, il ait à l'esprit que l'offre sera différenciée suivant le modèle choisi :

- Dans le niveau d'implication, la structure d'accompagnement ayant une obligation de résultat supérieure dès lors que le modèle est payant et a fortiori si elle est impliquée financièrement dans son succès (ce peut être sur des modalités diverses, du remboursement d'une avance remboursable ou une prise de participation au capital).
- Dans la capacité à accompagner financièrement la start-up le moment venu selon qu'elle est ou non adossée à un fonds d'investissement.



NOS CONSEILS

SI JE SUIS REFUSÉE QUELQUE PART

Le refus peut-être lié au « projet », qui n'est pas un « bon fit » pour l'incubateur / accélérateur. Un refus ne signifie pas nécessairement que le « projet est mauvais », mais peut simplement signifier qu'il n'est pas adapté à l'ADN et au portefeuille de start-up accompagnées par l'incubateur ou l'accélérateur. Plusieurs refus peuvent être le symptôme que le projet n'est pas considéré comme « à potentiel » ou tout simplement « viable ». Il faut l'entendre et accepter de perdre du temps à cette étape. Quelques questions à se poser avant de pivoter, changer, voire abandonner :

- l'équipe n'est pas la bonne pour mener à bien le projet,
- la proposition de valeur ne va pas,
- le « time to market » est mauvais,
- le projet n'est pas suffisamment « innovant », etc.



SOPHIE JULLIAN, PULSALYS, TÉMOIGNE :

Bien choisir son incubateur peut aussi se décliner sur le mode des erreurs à ne pas commettre.

Voici quelques conseils issus de notre expérience quotidienne.

Évitez de :

- Suivre la mode et ceux qui communiquent le mieux.
- Soyez vigilant face à une offre gratuite : la gratuité n'existe pas dans le monde économique et ce qui a de la valeur a un prix : donc le prix est caché...
- Si possible, souvenez-vous que le prix est proportionnel à la croissance de la start-up (indiqué sur le résultat).

Pensez bien à :

- Vérifier les compétences réellement présentes dans l'incubateur (et non dans les réseaux de l'incubateur) et qu'elles soient en adéquation avec les besoins de la SU.
- L'importance de se sentir en confiance.
- Assurez-vous d'avoir la possibilité de changer d'incubateur.
- Et croisez les avis.

LE CAS DES START-UP STUDIOS (AUSSI APPELÉS COMPANIES BUILDERS OU VENTURE BUILDERS)

« J'ai des compétences et l'envie d'entreprendre, mais je n'ai pas l'Idée » : il existe des structures qui visent à faire émerger des entrepreneurs, d'autres qui visent à trouver une équipe pour un projet identifié.

Ainsi, elles n'ont pas vocation à « accompagner des start-up », mais à véritablement faire naître des start-up, à en créer de A à Z, en s'appuyant sur des ressources partagées et une équipe multidisciplinaire.

Ces entreprises apportent à la fois le capital humain (montage d'une équipe) et le capital financier (équité pour chaque projet) et un « savoir-faire et des process » normés dans les phases de création d'une entreprise (enregistrement de la société, dépôt de marques et brevets, recherche de subventions, crédit d'impôts, outillage...). Elles introduisent aussi des briques technologiques (logiciels de créativité, productivité, aide dans la gestion managériale, assistance dans les démarches RH et administratives, aide dans la recherche de locaux, dans l'identification de partenaires, clients, etc.) dans les premiers mois / premières années.

ILLUSTRONS



Positionnement. Créée à Lyon il y a 4 ans, Waoup se revendique comme le « mouvement des empêchés 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. »

Porteur de projet :
dois-je payer un fee mensuel ou donner du capital ?

La question du niveau de ressources intervient dans le choix de l'incubateur ou de l'accélérateur et va moduler le type d'offre de services choisi : niveau d'implication, dimension locale ou nationale voire internationale, adossement à un véhicule d'investissement...

Choisir entre un fee mensuel ou du capital équivaut-il à choisir des acteurs avec un objectif économique ou des acteurs avec un rôle d'accompagnement ? La réponse nous semble plus complexe.

UN FEE MENSUEL : AI-JE LES MOYENS ? QU'AURAI-JE EN RETOUR ?

Ce peut être la solution ad hoc en phase d'incubation ; elle demande de bien cibler ce que l'on attend et dépend du stade de maturité. Y-a-t-il un partage de risque ? Ai-je le cash pour régler en mode prestations ?

Elle se distingue d'un coworking si effectivement les services sont là pour assurer une prestation d'accompagnement personnalisée, voire un outil de production, ou encore la mise à disposition d'un laboratoire de recherche et enfin les mises en relation escomptées. Le modèle économique repose sur des masses critiques, et ne doit pas être au détriment de la qualité, des projets sélectionnés.

Etre challengé, remis en cause, c'est aussi une prestation, essentielle, dont la pertinence repose sur l'écosystème et les expertises offertes par l'incubateur. Elle sous-entend que le programme d'accompagnement colle bien au diagnostic initial.

Certaines structures prennent en compte le manque de ressources du porteur de projet et proposent une avance remboursable qui va permettre de différer les règlements (cf. Grain à Grenoble).

DU CAPITAL : SUR QUELLES BASES ?

Les principes de fonctionnement et de modèle économique de ces types d'incubateurs sont les suivants :

- La valorisation de la part du capital nécessite d'être capable de suivre sur les tours suivants (nécessite des fonds propres).
- A défaut, les moyens de dilution seront mis en œuvre par les fonds pour rogner la part de l'incubateur.
- L'évaluation pourra être forfaitaire (modèle 1Kubator) ou personnalisée (accélérateurs).

La question à se poser est simple : Qu'est-ce qui vaut que je donne une part de mon capital ?

LE MODÈLE HYBRIDE DES ACCÉLÉRATEURS (PRESTATION + INVESTISSEMENT AU CAPITAL)

C'est un modèle qui se développe mais qui demande de bien distinguer les 2 métiers que sont les prestations apportées par les sociétés de conseil et le capital servi par la société de gestion (au risque de conflits d'intérêts pointés par l'AMF).

Il s'agit de dépasser le modèle historique « service contre equity » qui touche ses limites dans la possibilité de valorisation. Le programme d'accompagnement apporte une contrepartie de prestations souvent orientées marketing et ventes. C'est effectivement le levier principal de l'accélération que la start-up est venue chercher.

ILLUSTRONS



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 : 1 mois "d'essai" avant 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 200K€ 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. »

Le modèle d'accélération porté à l'origine par Axeleo dans le domaine de l'Enterprise Technology a été fondé historiquement sur du "service for equity" : de la mise à disposition de prestations de service d'accompagnés porté en partie par des entrepreneurs expérimentés dans le digital B2B en échange d'une prise de participation dans l'entreprise.

Après avoir été un des précurseurs sur ce modèle, le dispositif a évolué pour développer la capacité d'investissement dans les startups, les activités de conseil et de prises de participation ont été séparés dans deux structures distinctes et cela a donné lieu à la création de la société de gestion indépendante Axeleo Capital qui répond aux exigences réglementaires AMF. Ce fonds est actif depuis 2017 et Axeleo Capital gère aujourd'hui 45M€. L'accès à cette source de financement est réservé aux entreprises accompagnées par l'accélérateur.

Le programme d'accélération est proposé sur une durée de 12 à 18 mois sur des modules personnalisés startup par startup pour répondre à leurs enjeux d'exécution et de croissance : marketing produit, leadgen, organisation, renforcement du business model, mise en place du go to market, accélération du business development, etc. Ces prestations sont délivrées sous forme de consulting fees. L'objectif est de mettre à disposition des compétences d'experts-entrepreneurs pour gagner du temps, acquérir plus rapidement des parts de marché et des ressources clés, dérisquer le plan d'exécution. Ce sont plus de 80 experts qui constituent aujourd'hui ce réseau mobilisable pour chaque projet. A noter que depuis 2017 ces programmes sont ouverts aux startups internes portés par des grands comptes (intrapreneuriat).

Nous sommes là pour accompagner les entrepreneurs dans cette phase de 1ère croissance en investissant et en adressant l'ensemble des enjeux d'exécution. Notre enjeu est d'intervenir en amont, dès la phase de seed et de contribuer à accélérer la croissance, la maturité et la rentabilité des dossiers. Notre objectif est d'être un des leaders européens sur ce marché aujourd'hui dominés par les accélérateurs US.

L'argent public doit-il soutenir les incubateurs ?

Avant de rentrer dans le vif du sujet, attachons-nous à un rapide panorama pour voir ce qu'il en est, quelles sont les aides dont disposent les incubateurs/accélérateurs de la région. Elles sont très rarement directes, sauf pour des secteurs spécifiques.

LA PHILOSOPHIE GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS (RÉGION, MÉTROPOLES)...

... est d'intervenir de façon très ciblée, dans des secteurs qui servent l'intérêt général, ou en faveur des causes prioritaires au plan politique : ESS, mixité, parité, équilibre des territoires, entrepreneuriat étudiant...

On constate que les partenaires publics sont de plus en plus souvent investis aux côtés de financements privés, notamment issus de mécénats d'entreprises (via leurs laboratoires de recherche par exemple) ou des écoles elles-mêmes. On trouve ainsi plusieurs initiatives, présentes sur l'ensemble du territoire, qui répondent à ce schéma : Ronalpia, coco shaker, Busi, Alter'incub, Oz'er...

Les différents financements publics reposent sur l'Etat (via le PIA, Programme Investissement d'Avenir), la Région, la Métropole et la Caisse des Dépôts.

BPI France opère comme véhicule d'investissement d'argent public dans la mesure où il est gestionnaire de programmes de subventions régionales, nationales voire européennes. Il est présent dans des fonds d'investissements, et peut accompagner des structures ou des start-up.

En matière de financements publics, la tendance va vers la diminution des dotations de fonctionnement en faveur de l'aide à l'investissement. Ceci peut avoir un impact sur des structures d'accompagnement qui ne relèveraient pas des domaines d'action prioritaires citées plus haut. A elles d'imaginer alors de réinventer leur modèle économique.

LE CAS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

LE PRÉ-AMORÇAGE

La puissance publique est bien présente dans l'accompagnement des incubateurs/accélérateurs même si l'argent public apparaît seulement en arrière-plan, comme contributeur de dispositifs adossés à de l'enseignement supérieur. C'est le cas des structures généralement positionnées sur la pré-incubation et la formation à l'entrepreneuriat, et on sait que le pré-amorçage intéresse peu les structures privées. Pour autant, on ne peut méconnaître l'enjeu que représente l'accompagnement des étudiants vers le monde de l'entrepreneuriat.

LES CELLULES DE VALORISATION DE RECHERCHE

Certaines grandes écoles ont intégré une cellule de valorisation de la recherche qui opèrent sans ligne de subvention directe.

ILLUSTRONS



L'Université de Lyon accompagne ses chercheurs dans la valorisation des résultats de leurs recherches et leur transfert vers le monde socio-économique. Cette mission est assurée par PULSALYS, sa Société d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) présente sur le territoire de Lyon Saint-Étienne.

Initiées dans le cadre des Investissements d'Avenir, les SATT sont des sociétés par actions simplifiées (SAS), détenues par les acteurs académiques et l'État. Les actionnaires de l'entité lyonnaise et stéphanoise sont l'Université de Lyon, le CNRS et la Caisse des Dépôts. PULSALYS s'appuie sur une dotation d'Etat d'un montant de 57 millions d'euros sur 10 ans pour sécuriser et accélérer le transfert de technologies des laboratoires de l'Université de Lyon vers le monde socio-économique.

PULSALYS s'engage activement sur ces projets aux côtés des chercheurs en constituant un patrimoine de Propriété Intellectuelle et en assurant leur développement technologique et économique en fonction des enjeux du marché.



- Plusieurs incubateurs en lien avec l'enseignement supérieur sont présents sur le territoire de la Métropole de Lyon (et St Etienne) pour accompagner les initiatives entrepreneuriales des 200 000 étudiants du territoire de l'Université de Lyon : Beelys, Manufactory, Tech 360, Foodshaker, Incubateur Use'in, EM Incubateur...

- Ces structures sont généralement positionnées sur la pré-incubation et la formation à l'entrepreneuriat. L'appui public est indispensable à ces structures qui n'ont pas de modèle économique viable, d'autant qu'elles s'adressent à de jeunes diplômés sans apport financier.

- Elles sont d'autant plus nécessaires que le pré-amorçage intéresse peu les structures privées et au regard de l'enjeu que représente l'accompagnement des étudiants vers le monde de l'entrepreneuriat.

- C'est tout un écosystème de l'accompagnement qu'il faut prendre en compte ; il repose sur les incubateurs, les programmes entreprises et les formations. Par ce biais, il associe bien les acteurs publics et privés.

Le modèle du méga incubateur : big est-il beautiful ?

Le modèle des méga-incubateurs nous vient notamment des US, il a un peu partout le vent en poupe. En France, c'est Station F qui a été le premier exemple, suivi depuis quelques semaines par l'inauguration de H7.

Le succès de ces mega-incubateurs tient aux effets de levier attendus par leur taille. Ils permettent de rassembler un maximum de projets différents pour obtenir des effets de cross fertilization tout en étant à même d'offrir beaucoup plus d'expertises à disposition avec notamment la présence de professionnels des métiers (équipes techniques Microsoft, HP...)

AVANTAGES

- Fédération / cristallisation de l'écosystème en un lieu : plutôt un hub fédérateur.
- Visibilité internationale et nationale.
- Effet d'image pour les start-up hébergées.
- Lieu de rencontre business pour la métropole ou la région où peuvent se rencontrer scale-up, PME, ETI, Grands Groupes, acteurs public, académiques, du monde entier, pour « travailler ensemble et connecter les start-up au reste de l'économie et de la société ».
- Participations des corporate à l'économie du lieu.
- Conjuguer des locaux en propre, et la présence dans un méga-incubateur multiplie les liens entre communautés et permettent de mieux capter les nouvelles tendances de par la pluralité d'acteurs, de secteurs d'activité différents et issues de zones géographiques éclatées sur le globe.
- Intérêt également pour les startups qui profitent de la dynamique du lieu.
 - « Il existe toujours une start-up qui a déjà rencontré le problème que vous avez. »

LIMITES, POINTS DE VIGILANCE

- Attention aux « distractions » que représente un lieu d'agitation.
- La gestion de la confidentialité demande une approche très rigoureuse.
- Une étude (« The tipping point ») tend à montrer qu'au delà de 150 collaborateurs dans un même établissement, l'innovation et la responsabilité des collaborateurs chute drastiquement et a des effets pervers / négatifs sur la productivité et compétitivité de l'entreprise.

DES EXEMPLES FRANÇAIS

Station F à Paris, créée par Xavier Niel en 2017. Quelques chiffres montrent le gigantisme du projet : 34000 m², plus de 1000 start-up (taux de sélectivité : 1/10) , près de 12000 résidents, de nombreuses start-up américaines, UK, Chine... 232 start-up ont levé des fonds au cours de cette première année pour un montant total supérieur à 250 millions d'euros.

7

ILLUSTRONS



H7

Positionnement. Le plus grand lieu de vie dédié à la croissance des entrepreneurs à Lyon a ouvert ses portes en avril dans l'ancienne Halle Girard (quartier Confluence). Très ambitieux, le projet n'est pas sans rappeler la Station F créé 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 space, 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. »



CÉDRIC DENOYEL, PRÉSIDENT DE H7, TÉMOIGNE :

H7 est un lieu d'hébergement et d'accueil, un lieu pour nos partenaires et nos clients, et surtout un lieu d'accompagnement et d'accélération.

Nous proposons aux start-ups un accompagnement autour de 7 piliers principaux : le business, le recrutement, l'international, la cybersécurité, l'intelligence artificielle & blockchain, le financement et parcours utilisateur (parcours UX).

Le parcours de financement d'une start-up est loin d'être un long fleuve tranquille, c'est pourquoi les start-up accélérées à H7 pourront bénéficier des conseils de nos VCs partenaires (Breega, Hi Inov, Holnest, Sofimac Innovation) et d'experts du financement sous forme de permanences, workshops, tables rondes, ou encore d'entretiens one-to-one. Ces rendez-vous récurrents rythmeront la semaine type d'un entrepreneur au sein de H7 et permettront aux start-ups d'être mieux armées face à la multitude d'acteurs et de modes de financement qui existe aujourd'hui.

Investisseurs financiers : rien à gagner, pas comme aux US

Le point de vue des investisseurs est assez simple et peut se résumer à l'alimentation de leur propre deal flow.

Il existe différentes catégories d'investisseurs : les indépendants plus connus sous le vocable de « business angels », les fonds (indépendants ou adossés à des institutionnels : financiers et/ou corporate), les family offices, et les institutionnels traditionnels : banques, fonds labellisés...

DE CE POINT DE VUE, ON CONSTATE L'INTÉRÊT DES INVESTISSEURS POUR :

RECHERCHER LES DOSSIERS D'AVENIR

Ce sont les Facebook, Uber ou Blablacar de demain. A ce titre le rôle des incubateurs est clé : intervenant très en amont, ils doivent détecter et accompagner les futures pépites de la ARA business valley. Les attentes des investisseurs portent sur la qualité des dossiers et la capacité des incubateurs à organiser leur flux et processus de gestion : tenue régulière de pitches et de jurys, accompagnement professionnel et sélectif pour aboutir à la bonne maturité des dossiers qui deviendront de fait « bankables ».

Ce travail est déjà pour partie réalisé par l'obtention des labels et certificats qui doivent valider le contenu et pré-valider les dossiers pour les investisseurs.

Les attentes plus particulières portent sur la nature des relations que l'investisseur établit avec l'incubateur : depuis la simple information, en passant par le travail collaboratif et les différents échanges au travers de jury, de partage de ressources, jusqu'à la prise participation.

C'est ainsi qu'on assiste à l'arrivée de structures corporate dans l'univers du financement des start-up via leur propre outil d'incubation et de coworking.

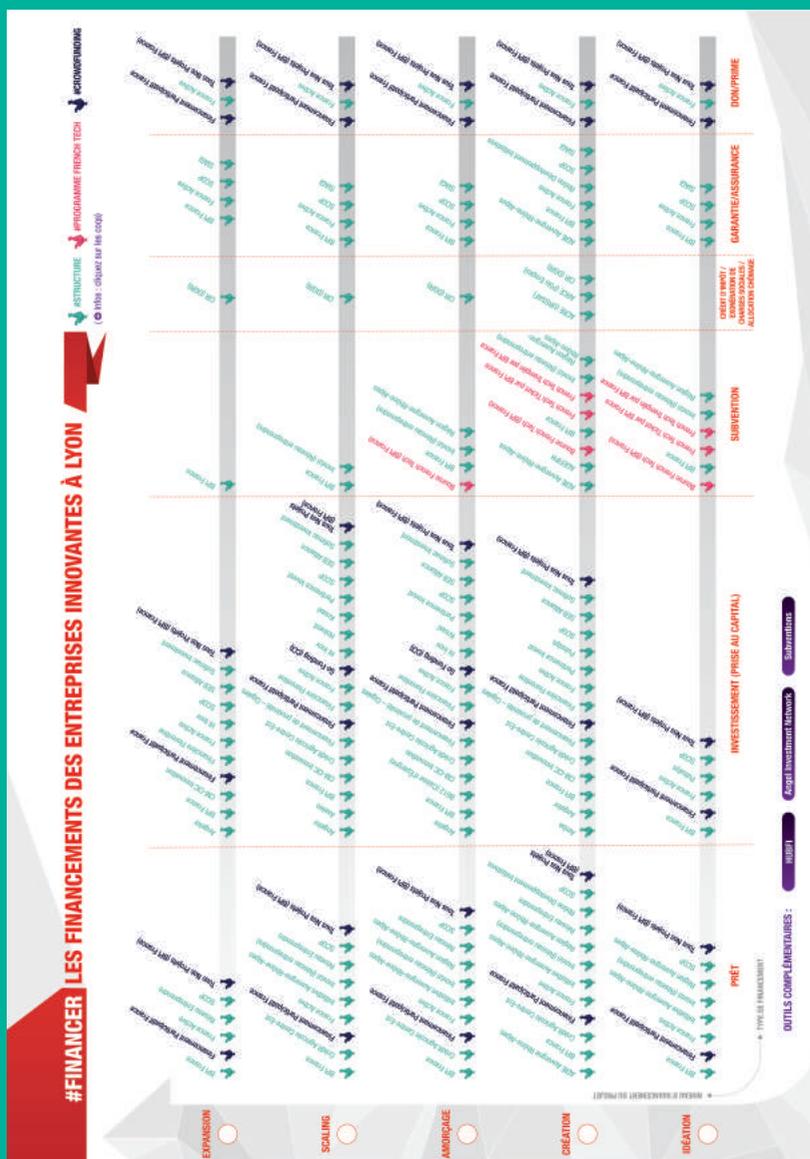
MAIS LES INVESTISSEURS NE CHERCHENT PAS QUE DES OPPORTUNITÉS...

... c'est aussi un moyen de se maintenir au niveau de l'état de l'art des technologies et des investissements en cours. En effet, le contact direct avec les membres actifs de la communauté des créateurs innovants et de leurs structures d'hébergement : laboratoires, pépinières, espaces de création et d'innovation est un vecteur puissant pour mailler le réseau et ainsi bénéficier d'une remise à jour permanente, aussi bien de leurs connaissances, que des futurs investissements et des sociétés accompagnées.

A ce stade, personne ne maîtrise le TRI de ces opérations. Il n'en existe pas de véritablement quantifié, c'est le rôle de chaque investisseur que de faire sa propre évaluation.

On peut cependant noter qu'il s'agit d'une démarche globale qui vise à optimiser sa démarche par chaque acteur de cet écosystème : certains y verront un moyen de se spécialiser sur un secteur (la santé, les clean tech, les fintech, etc.) ou un compartiment (amorçage, capital risque...), développement économique local etc., suivant son rôle et positionnement dans la chaîne du financement.

ILLUSTRONS



Cartographie © French Tech One Lyon St-Étienne



GILLES ASSOLLANT, PRÉSIDENT DE LYON MÉTROPOLE ANGELS ET DE INCIT'FINANCEMENT TÉMOIGNE :

La métropole lyonnaise et plus globalement la région Auvergne-Rhône-Alpes offrent la taille idéale pour les investisseurs : en effet, on y trouve suffisamment d'opportunités de qualité et le maillage territorial des acteurs permet un accès direct et rapide au bon niveau d'information et de décision. C'est ce qui en fait une région unique en France par la diversité de son tissu économique et la richesse de ses infrastructures de recherche, d'enseignement et de financement. Par exemple INCIT'financement a regroupé dans son tour de table, la région ARA, 4 banques, 3 fonds et tous les réseaux de business angels.

Incubateurs corporate : in or out ?

Les incubateurs corporate se multiplient dans tous les domaines : banque, médias, énergie, automobile... Tout comme un incubateur classique, ces structures accompagnent les premières étapes de la vie de start-up en proposant un ensemble de services adaptés pour accélérer leur développement : hébergement, conseils, financement. Toutefois, l'incubateur corporate se distingue des autres, dans le choix des jeunes pousses qu'il décide d'accompagner. L'incubateur corporate sélectionne en effet les projets ayant des enjeux business similaires à son domaine d'activité afin de garantir un maximum de synergies.

On constate un fort développement de ces incubateurs, présents traditionnellement au sein des grands groupes et de plus en plus dans des ETI.

INCUBATEURS "IN"

L'INTÉRÊT D'AVOIR UN INCUBATEUR CORPORATE, C'EST :

- Ne pas passer à côté des innovations technologiques (développer son cœur d'activité et même l'élargir vers de nouveaux secteurs). Innover dans sa façon de gérer ses projets, d'appréhender la temporalité (l'engouement autour de l'agilité et des méthodes Scrum sont là pour en témoigner).
- Innover dans son mode de gouvernance mais aussi innover en matière de culture d'entreprise en lui insufflant une véritable culture de l'innovation.
- Multiplier les connexions avec les écosystèmes externes : c'est un outil de veille technologique offrant à l'entreprise un cadre de créativité ultra dynamique.
- Stimuler le changement en apprenant à anticiper les nouveaux usages imposés par ses clients. Créer un incubateur corporate permet ainsi à un grand groupe de combler son retard sur l'innovation et le digital (ou de ne pas en prendre du moins) grâce à un lieu d'open innovation, et enfin d'accélérer l'innovation.
- Dans certains cas, ce modèle permet de maintenir l'emploi sur site industriel via une diversification.

POUR LES JEUNES POUSSES ACCOMPAGNÉES PAR LES INCUBATEURS CORPORATE...

... leurs intérêts sont également nombreux :

- Avec d'autres start-ups du même secteur, elles profitent d'une émulation créative.
- Elles bénéficient de l'accès aux réseaux, aux ressources (installations techniques, laboratoires, machines...), aux compétences et aux expertises du grand groupe.
- Sans oublier les opportunités commerciales, véritables accélérateurs de business. Le projet en cours de création, s'il aboutit, peut d'ailleurs trouver son premier client en la personne du groupe créateur de l'incubateur. Au risque toutefois que le lien avec le corporate le prive de marchés concurrents.
- L'accompagnement de cadres expérimentés du groupe qui vont aiguiller le projet va lui donner plus de chances d'aboutir...
- Sans oublier des sources de financement grâce aux contacts privilégiés noués avec les investisseurs et les business angels ou par le corporate (via un fonds le plus souvent).

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

- Doser la sélectivité à l'entrée : pour assurer le modèle économique de l'incubateur dans un environnement concurrentiel qui rend toujours plus cruciale l'adoption d'un business model pérenne.
- Diversifier son champ d'action en l'ouvrant à des problématiques transposables dans les fonctions transversales du groupe (RH, Marketing etc.).
- Se doter d'une équipe aux compétences bien spécifiques. Il s'agit en effet de solliciter des personnes possédant déjà une expérience en matière d'accompagnement entrepreneurial.
- Être aligné avec les métiers & savoir-faire du groupe, en veillant à la pertinence des contributions du groupe aux porteurs de projet.

ILLUSTRONS



Le B612, l'incubateur corporate in qui se rêvait "HUB d'accompagnement"

Bien que créé par un grand groupe bancaire pour accompagner la croissance des start-up développant des solutions innovantes dans les secteurs de la finance, de la banque (FinTech) et de l'assurance (InsureTech), Le B612, par ses initiatives, a su dépasser son statut originel d'incubateur corporate et se construire un modèle ouvert, dans une logique de HUB. Le B612 accompagne aujourd'hui plus de 30 start-up à Lyon, Grenoble et Genève. Son positionnement spécifique tourné vers l'extérieur offre aux start-up un accompagnement à haute valeur ajoutée ; de l'incubation à la levée de fonds.

Le B612 a rapidement élargi son scope d'intervention au marché de la transformation digitale sur des solutions digitales disruptives visant à transformer les fonctions transversales des entreprises matures (RH, communication, comptabilité, etc.), convaincu que ces services innovants impacteront également la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes (faire pivoter ses propres process), et plus généralement les grands groupes.

La forte sélectivité à l'entrée a permis de retenir 37 start-up sur 134 dossiers reçus, à qui il offre un accompagnement sur-mesure, individuel et ciblé, assuré par la présence d'un board. Véritable outil de pilotage, ce board composé de 4 experts du secteur dont un représentant du B612, qui se réunit tous les deux mois. Les start-up incubées accèdent rapidement à un réseau d'acteurs clés de l'entrepreneuriat, de l'innovation et du financement. Basé sur des valeurs d'ouverture et de partage de la valeur ajoutée, le B612 facilite la mise en relation entre les acteurs de l'écosystème (entreprises, fonds de capital-risque, gouvernements et entrepreneurs) et simplifie l'accès au marché de l'innovation. Enfin, les start-up accompagnées par Le B612 peuvent prétendre à un financement par le véhicule d'investissement B612 Participations avec des investissements allant de 50k€ à 250k€ par start-up. Ces investissements peuvent être réalisés seuls ou en syndication avec d'autres investisseurs. Ce fonds est un outil de développement et d'attractivité permettant d'attirer et d'accompagner la croissance des meilleures start-up. 13 prises de participation ont déjà été réalisées depuis sa création au printemps 2018.



- Cet accélérateur grenoblois a été créé par le groupe TESSI pour accompagner des start-up déjà matures, destinées à devenir plus vite des ETI. A ce jour, une cinquantaine de start-up ont bénéficié de ce programme à dimension internationale, puisque parmi elles, 35 sont françaises, 15 sont espagnoles et 5, suisses.

- Le modèle est original : TESSI apparaît comme facilitateur de mise en relation des start-up avec ses clients, et va associer à ses propres offres des solutions qu'il a retenues pour être accompagnées par Pépites Shaker. C'est donc un appui très opérationnel à la montée en puissance de la commercialisation d'un produit ou d'un service. Les start-up bénéficient aussi du Lab TESSI qui permet de tester les technologies et de faire les preuves de concept (issues de l'IA) tout en ayant accès à l'expertise métier des ingénieurs qui opèrent à leur côté en tant que mentors.

- Cette offre gratuite s'adresse à des start-up dont la performance technologique est avérée, ayant effectué une première levée de fonds et qui sont propriétaires de leur technologie.

Mais ce serait réducteur de ne pas mentionner un critère qui passe avant tous les autres, le facteur humain.

Pépites Shaker recherche continuellement de nouvelles solutions disruptives dans la région Rhône-Alpes. L'écosystème grenoblois représente un pôle technologique incontournable en France qui favorise le développement de la communauté de start-up du Pépites Shaker. L'association entre GEM et TESSI, deux acteurs de l'innovation, contribue à l'enrichissement de cette communauté.



La raison d'être d'Axandus, créée en 2014, c'est la rencontre d'une communauté d'intérêt fort. D'un côté, EFI, une ETI familiale (Équipementier automobile de premier rang), internationale et indépendante, qui développe des capteurs, actionneurs et produits technologiques innovants pour l'industrie automobile. Appelée à adosser sa croissance sur le renforcement de son portefeuille produits, possiblement dans de nouveaux secteurs, elle perçoit que l'innovation de rupture trouve ses limites en interne, là où il est difficile de sortir du cadre.

En face, des projets industriels, néophytes sur l'industrialisation, après un parcours satisfaisant sur les étapes idéalisation / réalisation du 1er produit, souvent en panne de cash et de structures pour passer du prototype au produit.

Axandus fait se rejoindre les deux. Sa vocation : accélérer la croissance et le développement d'entreprises innovantes dans les domaines de la mécanique et des objets connectés.

EFI dédie une bonne dizaine de personnes à l'accompagnement de ces projets : accompagnement technique oui mais aussi costings (souvent omis dans les phases de 1^{ères} commercialisation et pourtant stratégique) par des experts métiers chevronnés, dédiés aux domaines de la conception produit, de l'industrialisation et du business développement à l'international.

Aujourd'hui Axandus est présent sur deux sites en France :

- Le site de Lyon, au cœur de EFI Automotive, carrefour géographique de la région Auvergne-Rhône-Alpes et opérant au niveau national.
- Le site de Nantes, au cœur de Sercel, ETI industrielle Française leader de l'instrumentation pour l'imagerie de sous sol, carrefour géographique du grand ouest (Bretagne, Pays de Loire, Nouvelle Aquitaine).

Les modes de collaboration proposés s'opèrent soit sur le mode d'un paiement des prestations en fonction du développement du projet, soit sous forme de success fees.

Aujourd'hui, ce sont 60 projets qui ont été accompagnés par Axandus, dont 10 dépendent directement de l'industrie automobile.

INCUBATEURS "OUT"

Symbole fort, le nom de l'incubateur corporate ne porte en général pas de référence au groupe qui l'a fait naître. La question d'externaliser son incubateur corporate en le confiant à un prestataire spécialiste de l'accompagnement des start-up peut se poser, au démarrage ou au fil du temps, quand il apparaît que l'incubateur corporate « maison » peut peiner à s'émanciper du cadre du groupe.

De fait, la confrontation entre la culture groupe et la greffe de la culture start-up est un sujet important : on en attend beaucoup, elle peut parfois décevoir ou au contraire stimuler l'intrapreneuriat.

Un autre cas de figure est celui du spin-off par des excubateurs : en soutenant les intrapreneurs dans le cas de spin off dans un environnement sécurisé : un excubateur permet de gérer les 24 premiers mois d'un projet innovant, ce qu'un groupe ne sait pas toujours faire. Puis le groupe apportera sa capacité à déployer à grande échelle.

Incubateurs, accélérateurs : vers quel modèle allons-nous ?

DES CONSTATS QUI DEVRAIENT JOUER SUR L'ÉVOLUTION DE CET ECOSYSTÈME

- Les modèles purement basés sur l'offre immobilière sont en ralentissement ; la demande de valeur ajoutée pousse les modèles qui privilégient l'accompagnement.
- Ces modèles ne comportent pas de barrière à l'entrée, mais de plus en plus renforcent leur professionnalisation, ce qui conduira à une concentration du secteur.
- La recherche de masse critique est à mettre en parallèle avec les modèles économiques ; elle se retrouve également dans les modèles qui associent la prise de participation au capital, pour mutualiser le risque sur plus d'opérations ou pour avoir plus d'attractivité vis-à-vis des investisseurs.
- La vision régionale et la notion de proximité avec des acteurs économiques ou financiers comporte un véritable enjeu de développement régional qui est probablement appelé à s'opérer avec des acteurs qui deviendront nationaux voire internationaux. En dehors de Paris, il y a très peu d'acteurs à vocation nationale aujourd'hui
- Les fonds susceptibles d'accompagner ces start-up seront de plus en plus en compétition indirecte avec les fonds VC « internationaux ».

POUR LA PLACE FINANCIÈRE, QUE FAUT-IL RETENIR ?

- La nécessité d'une expertise spécifique dans l'accompagnement des start-up est un fait acquis tout comme celle de services dédiés.
- Pour les acteurs de la Place Financière, la question de l'opportunité d'intervenir auprès des start-up peut se poser. Elle implique en effet des investissements non négligeables (spécialisation, outils et/ou ressources dédiées, rencontre des acteurs...) et le retour sur investissement est difficile à objectiver.
- A l'instar des incubateurs corporate, les métiers représentés par les acteurs de la place financière peuvent espérer des avantages divers dans l'orientation de leur activité vers les start-up. Il peut s'agir ainsi d'acculturer des équipes internes à l'innovation, d'éveiller les consciences des collaborateurs à la révolution digitale et de favoriser la conduite du changement en interne.
- Pour toutes ces raisons au-delà de l'espérance de nouveau business, les acteurs de la place financière auront intérêt à côtoyer les acteurs incontournables que sont devenus les incubateurs et accélérateurs.



PHILIPPE VALENTIN : VICE PRÉSIDENT CCI LYON MÉTROPOLE SAINT ÉTIENNE ROANNE, PRÉSIDENT DE LA DÉLÉGATION DE LYON, TÉMOIGNE :

Comment un pionnier s'y prend pour se réinventer ?

Guidée par son ADN entrepreneurial, la CCI de Lyon, organisme public géré par des chefs d'entreprise, a inventé en 1986 le concept d'« incubateur-accélérateur-pépinières ».

Avec le programme Novacité, auquel ont très vite adhéré les collectivités, la CCI a accompagné et propulsé sur une rampe de lancement plus de 400 entreprises. Certaines d'entre elles sont devenues des scale-up, des pépites, et même des champions sur le plan national ou international.

Aujourd'hui, les CCI sont en pleine transformation, revoient leur business modèle à l'aune de l'évolution de leurs missions et de la nécessité de générer des ressources pour poursuivre leur actions au bénéfice des entreprises.

Comment transformer cette contrainte en une réelle opportunité pour continuer à faire évoluer le modèle d'accompagnement des startups ? Et pour le bénéfice de tous ?

Nous avons abandonné depuis longtemps la logique purement immobilière. Nous avons dopé notre accompagnement en privilégiant les facteurs clés de succès pour ce type d'entreprise : ingénierie financière, marketing, compétences. Nous avons aussi redéfini notre approche de l'innovation, en dépassant le critère purement technologique, devenu insuffisant. En suivant une nouvelle approche, celle des « 3 A » : Autre chose, Ailleurs, Autrement. Et aussi en valorisant beaucoup plus la dimension humaine, l'adéquation homme-projet. Nous avons aussi très tôt intégré les nouveaux modèles économiques induits par la révolution numérique. Enfin, nous avons complété la chaîne d'accompagnement pour les entreprises en forte croissance en lançant avec la Métropole de Lyon le programme Pépites .

Le challenge à venir est de transformer l'essai de ce nouveau modèle en mode gagnant-gagnant : maintenir un programme d'accélération très performant et donc attractif pour les startups, dans le cadre d'une offre devenue payante.

Avec le programme Novacité, la CCI va continuer à se repositionner dans un contexte très concurrentiel, en rentabilisant l'argent public quitte... à jouer le rôle d'investisseur.

Ce nouveau modèle d'accélérateur, nous le bâtissons avec des avantages concurrentiels certains : une performance prouvée depuis 30 ans, une confiance des entrepreneurs de notre écosystème et une vision entrepreneuriale qui nous amène à casser les codes.



VINCENT BREDOUX, ASSOCIÉ ORFIS ET CO-ANIMATEUR DE LA COMMISSION INCUBATEUR / ACCÉLÉRATEUR DE LPFT, TÉMOIGNE :

Cela fait aujourd'hui 15 ans que l'accompagnement de la création d'entreprise et de start-up connaît une véritable révolution. Une nouvelle impulsion avait été donnée par un renforcement du dispositif de crédit impôt recherche, la création du statut de jeune entreprise innovante ou encore le lancement des pôles de compétitivité.

Depuis, l'innovation et la création de start-up se sont imposées dans le paysage économique. Chaque secteur d'activité est régulièrement revisité par une approche disruptive de son modèle. La révolution numérique a été un formidable catalyseur de cette évolution en réduisant les barrières à l'entrée. Et l'augmentation exponentielle de la puissance logicielle repousse chaque jour un peu plus le champ du possible.

Nous avons vu que les incubateurs et accélérateurs jouent aujourd'hui un rôle central dans l'accompagnement de ces nouvelles « propositions de valeur » : en structurant la rencontre entre l'offre et le marché, en accompagnant la bonne exécution des processus itératifs par lesquels l'idée de départ évolue, en facilitant l'accès au financement de l'amorçage, ils augmentent sensiblement les chances de rencontrer le succès.

Ceci ne doit pour autant pas nous faire perdre de vue l'importance déterminante des fondateurs : la pertinence de leur vision servira leur futur leadership, leur efficacité opérationnelle déterminera la qualité de l'exécution et la bonne utilisation des ressources. Ainsi, les incubateurs et accélérateurs n'échappent pas au débat sur la sélection à l'entrée.

Un bon deal flow implique une forte visibilité et nous pouvons voir apparaître des structures qui se développent autour de marques fortes et visant une certaine taille critique. Ceci leur permet d'associer des véhicules d'investissement qui leur permet de maîtriser cette fondamentale clé du succès : l'accès au financement.

Ceci ouvre probablement une nouvelle étape dans le développement des incubateurs et accélérateurs. Entre expansion territoriale et spécialisation sectorielle, entre structure autonome ou filiale de groupe, quel sera le bon modèle ? S'il est tôt pour répondre à cette question, elle confirme que les incubateurs et accélérateurs sont durablement inscrits dans le paysage de l'entrepreneuriat.

CATALYSEUR DU DYNAMISME D'AUVERGNE-RHÔNE-ALPES AUTOUR DU FINANCEMENT

Forte des compétences associées de ses 1 500 membres issus de 300 structures adhérentes, Lyon Place Financière et Tertiaire **mobilise** nombre d'acteurs de la place financière régionale.

L'association **ouvre le débat** entre professionnels qui apprécient de réfléchir sur leurs pratiques, leur environnement, l'accompagnement des entreprises, les outils de financement... Ce faisant, elle **crée le lien** avec le monde économique en mettant à la disposition de tous ses éclairages et sa vision. Elle **promeut** ainsi l'écosystème au service de la stratégie financière des entreprises.

A noter, parmi nos dernières publications :

- L'annuaire 2019 de la communauté financière et tertiaire Auvergne-Rhône-Alpes
- Auvergne-Rhône-Alpes Key Figures 2018
- 10 idées en tête pour ouvrir son management - L'économie Circulaire des Cerveaux
- 9 idées en tête pour bien réussir son LBO
- 9 idées en tête pour bien utiliser l'affacturage - La gestion du poste clients

NOS COMMISSIONS DE TRAVAIL

- Outils de financement

Animé par Guirec Penhoat

Décrypter des solutions classiques ou alternatives pour la gestion du poste clients.

- Nouveaux fonds en région

Animé par Jean-Pierre Lac avec Jean-Pascal Brivady et Didier Bruno

Une réflexion autour de nouvelles approches de l'offre de financements en région, en fonds propres ou par la dette.

- Risques émergents

Animé par Stéphanie Piacentino, Yves Raisin et Eric Walschots

Comment cartographier, prévenir et couvrir les risques digitaux ?

- Accélérateurs / incubateurs

Animé par Gilles Assollant et Vincent Bredoux

Comprendre les modèles d'accompagnement des start-up et faciliter la relation avec la place financière.

- Finance responsable

Animé par Jacques Henri Bouscayrol et Denis Rodarie

Donner des clés aux entreprises et investisseurs face à l'enjeu de leur stratégie RSE.

- Centres de Services Partagés

Animé par Xavier Lancksweirt, Norbert Manuel et Carmen Raynal

Echanges de bonnes pratiques et veille technologique.

NOTES

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page below the header.

Une publication réalisée par la commission
"Incubateurs / Accélérateurs" de Lyon Place Financière et Tertiaire,
animée par Gilles Assollant (Lyon Métropole Angels, Incit'Financement)
et Vincent Bredoux (Orfis).

**Nous remercions tous les personnes qui nous ont accompagnés
dans la réalisation de cet ouvrage :**

- Charles Basset, Beelys
- Xavier Bidaux, Crédit Agricole Centre-Est
 - Eric Burdier, Axeleo
- Aurélie Defour, Conseil Régional Auvergne-Rhône-Alpes
 - Virginie Delplanque, French Tech One Lyon St-Étienne
 - Cédric Denoyel, H7
 - Marie Marraud des Grottes, Pépites Shaker
 - Alexandre Fourtoy, 1kubator
 - Emmanuel Gonon, Waoup
 - Sophie Jullian, Pulsalys
- Soria Mekika, Fondation pour l'Université de Lyon
 - Cédric Nieutin, Le B612
 - Chloé Poyet, Gate 1
 - Stéphane Raquin, EFI Automotive
 - Claude Sabatin, Bpifrance
- Philippe Valentin, CCI Lyon Métropole Saint-Etienne Roanne



Lyon Place Financière et Tertiaire

Palais du Commerce – Place de la Bourse – 69002 Lyon

Tél. : 04 78 37 62 30 – Fax : 04 72 41 74 64

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

 @lpft_officiel  lyon-place-financiere-et-tertiaire

Scannez le
QR Code et
retrouvez notre
actualité, l'agenda
et d'autres
publications !

