



Table-ronde

« Handicap et innovation : quels financements ? »

Jeudi 6 octobre 2022

Table ronde organisée par l'association La Handitech dans le cadre de BIG 2022.

Partie 1 – Accueil de Pascal Lagarde – intervention de Anne-Claude Lefebvre

Introduction

Caroline Lemoine

Bonjour à tous. Merci beaucoup pour votre présence. En introduction, je vous propose d'écouter Monsieur Pascal Lagarde qui nous a fait l'immense plaisir d'être là aujourd'hui pour nous montrer que le handicap et l'investissement, ça a du sens. Il y a beaucoup de belles choses à faire, il y a aussi beaucoup de problématiques. On sait aussi que les financements, on ne va pas tout régler en une heure. L'objectif était d'aborder quelques sujets clés pour tous entrepreneurs qui se lancent dans le handicap.

Pascal Lagarde

Merci à tous d'être ici pour ce petit séminaire, sur un sujet totalement crucial. Peut-être d'abord quelques mots sur Bpifrance et le Handitech Trophy. Nous sommes partenaires depuis le début et avons soutenu toutes les éditions, pour une raison extrêmement simple : Nous sommes au cœur des préoccupations et du croisement de grands axes de Bpifrance, l'innovation d'une part et l'impact social, l'impact de façon générale, le développement durable, etc d'autre part. Il y a une vraie logique qui est celle de l'accessibilité rendue possible grâce à la technologie. C'est quelque chose qui nous tient bien à cœur.

Après, le sujet que les panélistes vont aborder aujourd'hui est un sujet assez complexe, avec des problématiques de taille de financement, de cible de financement, de développement particulier et de capacité d'inclure le handicap dans le business model parfois plus large et la façon de bien traiter tout cela. C'est quelque chose d'important qui mérite vraiment une réflexion qui nous permettrait de tous avancer collectivement.

C'est un très beau thème. Je vais laisser la parole aux panélistes pour en parler.

[Caroline Lemoine](#)

Merci beaucoup, merci de nous faire une place lors de BIG.

Nous avons privilégié quatre thèmes clés. À chaque fois, vous aurez une présentation de l'intervenant, de son point de vue sur le sujet, une réaction de Victor, représentant de start-up, pour avoir son point de vue en toute franchise.

[Anne-Claude Lefebvre](#)

Bonjour à tous. Je représente le CoWork'HIT, centre d'innovation sur le handicap qui accompagne les porteurs de projets dans le développement de produits innovants. Le sujet du handicap est passionnant. Même en termes de spécificité, c'est quand même un marché. La santé est partie d'un marché de masse pour se préoccuper de la médecine personnalisée. Le handicap, c'est complètement l'inverse. Depuis toujours, on part d'un besoin singulier et on essaye d'en faire un développement plus large qui sert à un plus grand nombre de la population. Je trouve ça très chouette.

Sur les quelques sujets que je voulais mettre sur la table, c'est l'importance de bien réfléchir quand on a un sujet innovant à la roadmap du produit, c'est-à-dire toutes les étapes que l'on va devoir mener pour développer son produit. Ce sont des choses classiques comme le prototypage, les tests réglementaires, les tests d'usage, la partie industrialisation. Tout ça s'anticipe bien au départ. Il faut avoir le bon dialogue avec l'investisseur pour bien convaincre.

Si je donne l'exemple d'une solution qui serait développée dans le monde du handicap, dispositif médical ou pas, au départ, on peut avoir la stratégie de dire qu'on ne va pas revendiquer de volet santé. Mais pour autant, ça ne va pas avoir le même impact. Si on décide d'être dispositif médical, il y a des contraintes, des études qui peuvent aller jusqu'au remboursement. On va dire aux investisseurs qu'on a besoin de plus de financements. Quelque part, on ouvre un marché différent parce qu'il sera plus européen de fait.

On propose d'avoir en tête la méthode du CML, concept maturity level. C'est une méthode qui vise à avancer sur trois volets en parallèles, **la technique, le besoin et la programmation**. Quand on veut avancer dans la maturité, il faut que la technologie avance et qu'en même temps, on se soit bien préoccupé de répondre au besoin à tous les niveaux. Le troisième volet, c'est ce qu'on appelle la programmation. Pour y arriver, comment on s'organise ? Quelles sont les étapes ? Quels partenaires autour de la table ?

On a ce langage-là entre nous et avec les entreprises que l'on accompagne. On s'engage ensemble, on est à quel niveau de maturité et on veut aller là ensemble. Et on a besoin de ce financement-là.

Peut-être encore un deuxième petit point sur l'accès au marché. Bien réfléchir à l'accès au marché. Est-ce qu'on vise, finalement... le B2C... est-ce qu'on vise un remboursement ou pas ? Au contraire, que ce soit plus payé par la personne avec sa prestation de compensation du handicap ça ne va pas être la même approche. Si on est en B2B, comment on développe la solution ? Est-ce qu'on a besoin d'un partenaire qui va devoir mettre sur le marché, ou est-ce que l'on codéveloppe ensemble avec des questions de propriété intellectuelle ? Ce sont vraiment **des questions que l'on doit anticiper dès le départ.**

Troisième petit point très rapide, l'importance de ne pas être seul et de s'appuyer sur des écosystèmes, des structures. Je pense que vous pouvez trouver dans vos territoires des investisseurs, également peut-être les lieux où vous pouvez faire des tests d'expérimentation, des partenaires. Ça, c'est important. Et ça rassure aussi les investisseurs.

Caroline Lemoine

J'en parlais ce midi avec Arthur, le collègue de Victor de StreetCo, il y a beaucoup d'idées pour le handicap qui viennent d'une expérience vécue. C'est absolument fondamental d'aller rencontrer d'autres utilisateurs pour aller vérifier l'adaptation de la solution. On se rend compte aussi de la façon dont on peut l'améliorer pour toucher un public plus grand.

Victor, je te laisse te présenter et présenter StreetCo.

Victor Flauw

StreetCo, c'est le premier GPS piéton collaboratif qui a pour but de faciliter les déplacements des personnes en situation de handicap et à mobilité réduite. C'est une sorte de Waze en piéton. Sauf que vous signalez des obstacles sur la voirie qui peuvent être fixes ou temporels, comme des voitures ou des escaliers. C'est une application qui existe depuis 2016. Cela fait 6 ans qu'on existe sur le marché et qu'on travaille sur des problématiques d'accessibilité, avec une application qui évolue d'année en année.

Pourquoi ? **Parce qu'on a réussi à bien** s'entourer, pour développer l'application d'abord. On fait beaucoup de tests d'utilisateurs. Pour créer StreetCo, on est allé voir beaucoup d'associations, beaucoup de personnes qui sont en situation de handicap et qui vivent cette situation et ces problèmes d'accessibilité au quotidien.

Et en termes de financement, également. Via des concours et plusieurs moyens, on a réussi à être accompagnés par des mécènes, des personnes qui nous aident à développer l'application au quotidien, qui nous aident à avancer pour faire en sorte que l'application réponde un maximum aux besoins des utilisateurs.

Caroline Lemoine

Il y a quelques mois, j'ai vu une annonce sur LinkedIn où StreetCo recherchait des testeurs. Je me suis dit : "Comme ils sont adhérents, je vais aller faire des tests pour savoir comment se passe un test utilisateur". J'ai trouvé que l'idée était très intéressante d'ouvrir ça à son public et de voir les retours des personnes. En plus, les adhérents vont avoir droit à un retour d'expérience sur la façon dont ça s'est passé et les bonnes pratiques. Bravo. Je suis très intéressée de voir ce que les autres vont pouvoir en retirer et de voir comment on fait vivre une communauté utilisateurs.

On a bien vu qu'il y avait différents types d'investissements possible. Aujourd'hui, on s'est centré sur les fonds d'investissement ?

Partie 2 – intervention de Camille Ducourant

Caroline Lemoine

Je vais passer la main à Camille pour que tu nous expliques qui tu es, ce que tu fais et ce que tu peux dire pour que les investisseurs comprennent mieux ce qu'est un fonds d'investissement. Ensuite, Adrien nous parlera de la Banque des Territoires et des fonds d'investissement à impact. Ensuite, on passera le micro dans le public pour que vous puissiez poser des questions sur l'intervention d'Anne-Claude et sur les deux interventions à venir.

Camille Ducourant

Je suis Camille Ducourant, je travaille chez XAnge qui est un fonds d'investissement. Qu'est-ce qu'un fonds d'investissement ? Pour la plupart, vous êtes tous des entrepreneurs. **Un fonds d'investissement, c'est quelqu'un qui va lever des fonds auprès de personnes tierces qui peuvent être des institutionnels, des épargnants, de riches individus, des entrepreneurs à succès.** Avec ses souscripteurs, **le fonds va se mettre d'accord sur une stratégie d'investissement, ce qu'on appelle une thèse d'investissement. Chaque fonds a sa propre thèse d'investissement.** Il y a autant de couleurs de l'arc-en-ciel que d'investissement.

Par exemple, chez XAnge, on a deux stratégies. XAnge vise à investir dans des start-up early stage qui ont l'ambition de mettre à disposition une technologie très innovante au plus grand nombre. Comme on aime à dire, c'est de servir 99 %.

En parallèle, on a un fonds à impact qui s'appelle Mutuelles Impact avec ses propres souscripteurs qui sont des mutuelles, comme son nom l'indique, avec lesquelles on s'est mis d'accord sur une stratégie d'investissement qui vise à accompagner des start-ups dans la santé et dans le handicap. À ce titre, on accompagne Wandercraft ou Ergo Santé qui travaille pour le maintien dans le travail.

Je vous ai dit ça pour vous expliquer que c'est important que vous fassiez vous-même vos devoirs sur les fonds, pour trouver le fonds le plus adapté à vos besoins. Il y a plusieurs pistes. Vous pouvez regarder depuis quand le fonds a été créé. Une fois qu'on a investi dans une boîte, on y reste pendant plusieurs années. Si le fonds a une période proche de la fin de vie, ça implique une pression sur l'entrepreneur pour créer de la valeur et revendre les parts.

Ensuite, ce que vous pouvez regarder, et vous pouvez aussi nous le demander, ce sont les attentes en termes de rentabilité. Avec les souscripteurs, on s'est mis d'accord sur nos espérances en termes de rentabilité. Quand on met X milliers d'euros dans une entreprise, le but est revendre à un multiple

le plus haut possible en termes de rentabilité attendue. C'est important que vous soyez au clair sur ces attentes de rentabilité. Vous pouvez **demander les verticales**. Nous, on est spécialisé sur les start-ups en santé. Au sein même d'un fonds, il y a des personnalités propres, mais aussi des expertises différentes. Renseignez-vous aussi sur votre interlocuteur.

Je suis convaincue que pour votre projet, vous trouverez toujours le bon financeur, que ce soit un fonds d'investissement ou une autre alternative.

Ensuite, je peux vous livrer quelques clés de ce qu'on va regarder quand vous venez voir un fonds. Chez XAnge, **le premier critère reste l'équipe, les entrepreneurs, le drive, la motivation, l'intentionnalité**. C'est vraiment hyper important pour nous. Si vous êtes sur un modèle hardware d'industrialisation, est-ce que vous avez déjà quelqu'un dans l'équipe qui a déjà monté ce type de projet ? ça crédibilise le projet.

Ensuite, bien sûr, il y a **la proposition de valeur**. Est-ce que ça a été co-construit, co-développé avec des utilisateurs ? Est-ce qu'il y a une vraie adéquation avec la problématique adressée ? Et quels sont les modes de distribution ? Sur Wandercraft, il y a cette stratégie sur les SSR et comment garder le contact avec l'utilisateur. Aujourd'hui, ils peuvent mettre à disposition les exosquelettes dans les centres de marche pour avoir des retours terrain.

Troisième chose, on va regarder aussi **le besoin de financement**. C'est un gros sujet. **Il faut bien calibrer le besoin de financement**. On conseille de faire une stratégie à tiroir pour couvrir les 18 prochains mois et fonctionner par milestones. Il faut commencer sans être trop gourmand sur la taille de levée de fonds. Sinon, ça peut faire échouer la levée de fonds. Souvent, c'est un mauvais signal quand on voit que la boîte est en levée depuis plus d'un an, ça n'envoie pas un bon signal aux investisseurs.

Vous pouvez tout de suite aborder les angles morts. Dans le handicap, il y a des sujets de hardware, de taille de marché. Il faut trouver les moyens de rassurer les investisseurs sur le hardware, sur l'équipe. Montrez que vous êtes sur une chaîne de valeur Agile, made in France, pensez à tous ces aspects-là. Et pensez qu'il y a plusieurs modèles économiques, comment toucher les bénéficiaires, pensez aussi à l'internationalisation.

Même si encore une fois, chaque fonds a sa grille d'analyse.

J'ai pensé à trois écueils courants. La première chose, **bien connaître votre fonds d'investissement**. Interrogez les entrepreneurs pour connaître leur réputation et savoir comment ça se passe. **Pensez à la sortie**. On parle toujours de divorce lors d'un mariage. Pensez à qui vous allez revendre vos parts. Et le troisième écueil, si je me retrouve tout à coup avec 5 millions d'euros, j'aurais peut-être tendance à penser que ça y est, j'ai fait ma levée de fonds. **Mettez en place une fonction financière**, outillez-vous, entourez-vous de personnes qui pourront vous épauler sur les sujets de trésorerie.

Partie 3 – intervention de Adrien de Crombrugghe

Caroline Lemoine

L'une des problématiques centrales sur le handicap, c'est que les produits peuvent coûter cher pour les usagers. On veut limiter au maximum le coût. Si on limite au maximum le coût, on va avoir des retours plus faibles. D'où l'importance d'avoir des fonds d'investissement à impact. Adrien, je veux bien que tu parles un peu plus du fonds d'investissement à impact et du rôle, des limites pour le secteur du handicap.

Adrien de Crombrugghe

Merci beaucoup de me donner la parole. Bonjour à tous. Je suis Adrien de Crombrugghe. Je travaille à la Caisse des dépôts, plus précisément à la Banque des Territoires, c'est comme ça qu'on dit maintenant. J'ai la chance de diriger une équipe d'investissements. Ce n'est pas du tout pour des souscripteurs comme évoqué par Camille. Nous investissons dans des entreprises à impact social, plus précisément sur les sujets de santé, vieillissement, handicap, habitat. Le care, le prendre soin. Ça fait un peu plus de trois ans qu'on est sur ce sujet avec le métier investissement.

Pour vous donner quelques chiffres, on a investi sur ces sujets dans 35 projets pour environ 75 millions d'euros.

Le rôle de la Caisse des Dépôts sur le sujet du handicap, c'est à la fois **un métier de financier**. Notre métier, parce que mon équipe est présente, c'est d'investir dans des entreprises, mais ce n'est pas que ce métier. Il y a un autre métier que je vais évoquer brièvement, et tu le connais bien parce qu'on travaille ensemble, c'est aussi **un métier de structuration** via une autre direction plus stratégique. On a créé « Mon parcours handicap », cette plate-forme d'aide tout au long de la vie pour les personnes handicapées pour trouver les bonnes aides, les bons réseaux, les bons moyens d'accompagnement, les bonnes solutions. L'idée de la Caisse des Dépôts était de trouver une porte d'entrée et d'arrêter de passer un tiers de sa vie à trouver toutes les solutions sur terre.

Quand l'investisseur à impact injecte des fonds dans un projet, il doit y avoir un plus grand impact social. L'impact social doit être volontaire, ça ne doit pas être un hasard. Souvent, on rencontre des gens qui nous disent : "Je suis éligible au fonds d'investissement à impact", mais ce n'est pas suffisant.

Il faut une intentionnalité de toucher tous les publics, des publics fragiles, des publics difficiles à atteindre en ruralité. Et le troisième élément, c'est que ce doit être mesurable. La grande ligne directrice, c'est que vous avez affaire à des gens qui vont injecter de l'argent, qui vont exiger une moindre rentabilité. Mais la contrepartie absolue, c'est qu'il y a un impact extra-financier, il y a vraiment une surperformance non financière qui existe dans le projet.

Concrètement, qu'est-ce que ça veut dire ? Ça veut dire que vous aurez affaire à des acteurs qui ont plusieurs caractéristiques intéressantes pour le marché du handicap. La première, c'est le temps. **La Caisse des Dépôts, c'est un acteur financier qui aura une vision plus long terme et qui a clairement,** dans sa stratégie, acté que les projets du handicap étaient des projets qui demandaient du temps. Beaucoup de fonds d'investissement vous mettront peut-être un peu plus la pression pour sortir plus rapidement.

La deuxième notion, c'est la notion de rentabilité et de pression sur la rentabilité, que l'équipe dirigeante doit supporter. Les fonds à impact vont exiger une création, une externalité positive. C'est sûr. Ils mettront bien la pression. Je peux même vous expliquer comment on s'y prend lors des questions-réponses ! Mais il n'y aura pas une pure analyse rendement/risque que peuvent avoir d'autres fonds d'investissement.

Et je pense qu'il y a une troisième caractéristique intéressante. Un fonds d'investissement, souvent, n'a pas la même approche. Nous, on a une approche qui vient plutôt de l'écosystème. Nous avons à cœur à consacrer une partie de nos journées à connaître l'écosystème politique et associatif. C'est à travers **cette connaissance sectorielle** que l'on va pouvoir comprendre et accompagner les entreprises que nous ciblons sur le handicap.

Nous n'avons pas une approche purement business, purement technologique ou purement médicale. On va arriver par un autre angle. Ça caractérise les fonds d'investissement à impact.

Troisième message après qui nous sommes et ce qu'est un fonds à impact. Camille, tu commençais à l'évoquer, je crois que quand on porte un projet autour du handicap, ce que je vais dire est valable pour toutes les entreprises, mais encore plus pour les sujets du care, **ne venez pas chercher un financement, venez plutôt chercher un associé.** Quand Camille disait d'être séduisant, de vous préparer, j'aurais envie de dire aussi : "Soyez séduit". Une fois qu'on a 5 millions en caisse et qu'on a des financiers au quotidien dans son comité stratégique, **soyez séduit parce qu'il faut qu'il y ait un**

très fort ADN commun pour porter les projets, comprendre ce qui se passe. Mon message de fin, c'est soyez séduit et trouvez un associé et pas uniquement un financeur.

Victor Flauw

Quand on porte un projet à impact, il est important de choisir un fonds à impact qui voit au-delà de la rentabilité financière, mais surtout, qui va vous accompagner à développer votre impact auprès du marché. Souvent, quand on a un projet à impact, on touche des marchés de niche. On n'aura jamais autant de rentabilité, on ne touchera jamais autant de personnes que sur des grandes entreprises qui touchent tout le B2C et n'importe quel individu. C'est vraiment important de trouver un vrai accompagnateur, un partenaire qui va pouvoir vous accompagner dans cette vision-là.

Nous, il nous est déjà arrivé à StreetCo que des investisseurs nous disent : "Enlevez le mot PMR parce que c'est moins séduisant". On n'était pas d'accord. On voulait justement toucher ce marché-là et se concentrer sur l'impact auprès de ces personnes-là. **Nous, on n'a pas encore levé de fonds. On a préféré se concentrer sur le développement de notre technologie et de notre impact auprès de notre société.** On aurait pu, quand on est dans un marché comme le nôtre, pour séduire des investisseurs, avoir des stratégies d'externalisation, aller à l'étranger, on va en parler après, ou bouger un peu de notre niche, c'est-à-dire essayer de toucher une autre cible. Toucher une autre cible, on risque de perdre notre impact. Ce n'est vraiment pas ce que l'on souhaite. C'est vraiment super que des fonds à impact se développent aujourd'hui. Il faut vraiment porter une attention particulière à trouver le fonds qui nous correspond.

Caroline Lemoine

Tu peux expliquer les alternatives que vous avez préférées pour StreetCo ?

Victor Flauw

Dans un premier temps, on a développé quelques offres qu'on a développées auprès d'entreprises. Des actions de sensibilisation handicap où on met à contribution des collaborateurs, pour proposer des itinéraires pertinents à nos utilisateurs. **On a également beaucoup participé à des concours** qui nous ont permis d'avoir un peu d'argent. Et également, on s'est rapproché d'associations et de fondations qui nous aident à développer notre impact sur les territoires. Également des fonds avec la BPI. Énormément de solutions au final qui nous aident à avancer de notre côté.

Public - Florian

Je suis venu écouter ce qui se passe. Je mets un projet sur l'inclusion des personnes en situation de handicap, peu importe le type de personne, handicapé de la vie, malade ou autre. Aujourd'hui, on

travaille autour des métiers de l'énergie et de l'environnement. Travail en forêt, production d'énergie, biomasse... Je me demande si aujourd'hui, des projets à impact comme ça sont véritablement capables d'aboutir ou si partir de zéro pour des projets qui avoisinent les 3 millions d'euros, mais adaptés aux personnes handicapées... on peut mettre une personne en fauteuil sur une chaîne de conditionnement de bois, on peut mettre un chauffeur routier en fauteuil dans un camion, on peut mettre des personnes souffrant de troubles psychiques ou psychiatriques au travail. Aujourd'hui, il faut qu'on continue dans notre projet ou bien c'est dangereux ? L'entrepreneuriat est déjà dangereux, mais est-ce que ça ne l'est pas plus ?

Je suis en région Rhône-Alpes. On est sur un marché de l'énergie en pleine mutation avec les énergies fossiles qui deviennent un peu folles au niveau de leur coût. On a déjà des acteurs, une filière très peu structurée qui paye des amendes au niveau de l'employabilité des personnes handicapées. Je veux leur apporter une solution. On est capable de faire de la qualité. J'ai une entreprise ESAT qui travaille pour la SNCF, pour Dubaï. On a aussi une grosse partie à côté soutenue par la région Rhône-Alpes. Et tout ça fait à 90 % par des personnes en situation de handicap.

Camille Ducourant

Via Mutuelles Impact, on accompagne Ergo Santé, une entreprise adaptée avec des personnes en situation de handicap. Quand on est arrivé, l'entreprise avait déjà quelques années d'activité et générait déjà de la rentabilité. On a investi pour encore augmenter ses capacités de production. Ils conçoivent des solutions ergonomiques pour le maintien des personnes dans l'emploi. L'entreprise a levé des fonds parce qu'elle avait vraiment un projet pour aller encore plus loin. Elle aurait pu continuer son petit bout de chemin sur son rythme de croisière, mais elle a voulu aller plus loin parce qu'il y avait des enjeux technologiques pour développer des sièges encore plus ergonomiques. C'est une manière de répondre à la question de savoir si c'est le moment de lever des fonds.

Public – Florian

On a constaté aussi quelque chose, il y a une bonne partie des entreprises françaises qui ne respectent pas les recommandations d'embauche des personnes handicapées. Au lieu de donner de l'argent à l'État, on aimerait les faire rentrer dans nos capitaux et, par ce biais-là, vendre leurs produits qu'ils commercialisent.

Camille Ducourant

Avant, on accompagnait d'autres types d'entreprises adaptées, ou même des groupes d'insertion. Ce sont des exemples d'entreprises qui ont levé des fonds. Mais lever des fonds, ce n'est pas une fin en soi. Ça dépend vraiment de votre ambition. Adrien, tu peux peut-être compléter.

Adrien de Crombrugghe

Je veux bien compléter. Je suis incapable de juger... Dans votre question, il y avait un stop ou encore. Je suis incapable de juger. Par contre, je suis venu avec quelques notes. Je vous montre ça. Vous n'allez rien voir, mais je vous le montre. J'en suis fier. Ce sont nos partenaires FAIR, un think tank de l'impact solidaire qui a mis en forme ça. Je vous invite à aller sur Internet, de taper "Cartographie du financement à impact" avec les mots-clés FAIR, vous allez tomber là-dessus¹.

Avant que des acteurs comme nous puissions intervenir massivement en fonds propres dans votre projet, il y a cette vallée de la mort que l'entrepreneur doit vivre qui est de récupérer toutes les subventions qui existent au niveau du département, la région, l'Europe, AG2R. Vraiment, la chasse à la subvention. La chasse au prêt. Il y a un foisonnement que je ne connais pas tellement il faut être dos au mur et s'y intéresser pour le comprendre, c'est tellement est riche et complexe. Et ensuite, des acteurs comme nous pourrions intervenir.

J'ajoute un élément. Il y a quelque chose de très intéressant dans ce parcours de l'entrepreneur lié au message que j'évoquais tout à l'heure. Dans un premier temps, ce ne sont pas vraiment des acteurs comme nous qui allons soutenir votre projet. Vous allez entendre parler de love money et de business angels. Ce sont des acteurs différents quand ils sont très importants et qui vont investir sur une entreprise un peu plus mature. La love money, ce sont des gens qui vous aiment, des gens qui vous connaissent. Dans votre entourage, il y a des gens qui ont mis le risque. Ils reconnaissent, ils savent que vous allez porter le projet. Et les business angels, ce sont des gens de l'industrie, du bois ou de la forêt, qui connaissent le secteur et qui savent que vous apportez une solution.

Avant que nous puissions être une solution pour votre projet, il y a ce parcours de la subvention gratuite, ce parcours du financement bienveillant et ce parcours de la love money et des business angels qui inspireront confiance à des acteurs qui vont sur des projets plus matures. Le point de départ, c'est l'équipe et la notion de confiance.

¹ Document à télécharger sur <https://www.impactfrance.eco/nos-actus/cartographie-des-financeurs-a-impact>

Partie 4 – intervention de Olivier Merle

Caroline Lemoine

Olivier, on sait que tu vas parler tout alors de l'international. Est-ce que tu veux déjà réagir par rapport à ton expérience et ce qui a été dit ? Tu peux présenter ce que tu fais.

Olivier Merle

Je suis fondateur d'un cabinet de conseil qui s'est développé autour de l'export et l'accompagnement des stratégies commerciales. Et le sujet de la levée de fonds. Faire de l'export, ça se finance. On se rapproche les fonds d'investissement et on accompagne les fondateurs dans la construction de leur business plan.

J'ai envie de rebondir sur deux mots-clés qu'on a entendus tout à l'heure. On a entendu la notion de taille de marché et de marché de niche. **Un souci quand on est sur des marchés de taille restreinte de se dire qu'il n'y a pas assez de potentiel pour séduire un investisseur qui a de toute façon des objectifs de rentabilité à terme. Construire un business plan sans imaginer que son partenaire financier doit sortir à un moment, c'est utopique.** Il faut rentrer tout de suite dans cette dynamique de réflexion-là en se disant comment faire pour rendre son marché plus attractif.

L'international, c'est une évidence. Aujourd'hui, les marchés européens sont largement ouverts. Les barrières à l'entrée sont relativement faibles, sauf peut-être dans la santé où il y a encore un aspect réglementaire qui peut impacter négativement un déploiement international. Mais le deuxième aspect, et pour répondre à ce que tu disais tout à l'heure, c'est aussi sortir du monoproduit. Quand on s'intéresse à un marché de niche, et c'est le cas de la société qui propose des produits dédiés au handicap, il ne faut pas hésiter à proposer un portefeuille de produits qui peut venir apporter des synergies avec le core business de la société. Ça peut se faire avec le partenaire industriel. Tout de suite se met en place un multiple assez sain de chiffre d'affaires potentielles, ce qui permet de construire des choses plus attractives pour les investisseurs de manière générale.

Caroline Lemoine

Victor, la « love money », vous y avez fait appel à StreetCo ?

Victor Flauw

Oui, tout à fait. Au début, nous y avons fait appel. Et on a également fait une campagne de crowdfunding qui nous a bien aidés pour les débuts de l'application à avoir une première application

pour lancer le projet. Le crowdfunding nous a permis de rencontrer deux personnes étrangères à l'entourage de nos cofondateurs qui sont toujours aujourd'hui à nos côtés pour nous conseiller en termes de support. Et la love money, c'est toujours intéressant pour avoir une première base financière et lancer le projet. Ça marche très bien.

Caroline Lemoine

Et l'international, vous y pensez ?

Victor Flauw

Nous y pensons et nous avons un pied dedans, presque, parce qu'on vient de remporter un appel à projets européens pour nous aider à développer nos outils Smart city, ville intelligente, qui est notre offre StreetCo aux Pays-Bas. Donc, c'est en cours.

Caroline Lemoine

Olivier, tu veux reprendre la parole pour développer sur l'international ?

Olivier M. Merle

Bien volontiers. Je risque de me répéter, mais je vais le faire. D'une manière générale, il est clair que le développement à l'international est enlevé de croissance exceptionnelle et essentiel pour l'entreprise. **Aujourd'hui, on vit dans un monde où les marchés sont mondiaux. On a des canaux de communication grâce aux réseaux sociaux pour permettre un accès à des marchés mondiaux. Se priver de ça n'a pas vraiment de sens.**

On reste dans des réflexes de développement et de stratégies locales. On essaye de maîtriser son marché régional, puis national, puis on commence à faire les pays limitrophes. Et puis ce sont les stratégies d'un autre rapport. Il faut bien avoir conscience que les marchés sont aujourd'hui largement ouverts. C'est-à-dire qu'ils le sont aussi pour la concurrence. Même si vous pensez être protégé sur votre marché local, vous n'êtes pas à l'abri de voir un Chinois ou en Allemand pointer le bout de son nez. Manquer d'ambition sur cette phase, c'est prendre un risque. Pour moi, le risque n'est pas... souvent, les fonds d'investissement nous disent : "Ne vous dispersez pas, commencez par faire des premiers pas localement". Mais je réponds souvent que le risque est de ne pas se projeter à l'international, justement.

Caroline Lemoine

D'accord. Anne-Claude, est-ce que tu veux réagir à nouveau après ce que tu avais dit au début sur la roadmap ?

Anne Claude Lefebvre

Oui, on est un peu complémentaire autour du projet d'une entreprise. Nous, on va plutôt être sur le projet de l'innovation et les fonds d'investissement, plutôt sur la stratégie d'entreprise. C'est une vraie complémentarité à travailler. Si je rajoute l'idée de bénéficier de financements publics autres, tout est lié. **Quand on a des fonds propres et qu'on a fait une levée de fonds, on va pouvoir être sur des projets innovants. On a besoin de prouver qu'on a suffisamment de fonds propres.** Je pense que ça veut dire qu'on est un nombre de partenaires à vos côtés.

Je voulais revenir aussi sur l'idée du marché restreint. Je pense que c'est la force et le côté passionnant de ce secteur. Souvent, on part d'un besoin individuel. C'est une aide technique personnalisée à l'origine de l'idée. Et après, on se pose la question de comment répondre à un public plus large. Ça, c'est très vertueux. Nous y arrivons.

L'expérience StreetCo, on cible une population pour laquelle c'est effectivement une réponse globale. Et l'idée d'extrapoler à un public encore plus large, par exemple la perte d'autonomie. Et parfois aussi, le marché du handicap rayonne au-delà à l'ensemble de la population. Je trouve que c'est une vision un peu à l'inverse. La santé, on est parti de blockbusters et on se pose la question de la médecine personnalisée. Le handicap, on connaît cette médecine depuis toujours, cette vision personnalisée pour après, ouvrir le champ des possibles. Il y a plusieurs success stories qui montrent que ça marche bien. Après, il faut accompagner.

Sur la question de l'international, il y a déjà certaines réglementations qui ouvrent tout de suite le champ. Je reprends mon exemple des dispositifs médicaux. Parfois, ça fait peur. Mais si on a un produit référencé, ça ouvre la porte de l'international. OK, il faut trouver la bonne levée de fonds qui va permettre d'avoir les évaluations cliniques, mais l'intérêt, de fait, c'est que vous n'avez pas besoin de refaire la même chose. C'est ouvert au marché européen.

Après, la question peut plus se poser sur l'accès aux marchés avec cette notion de remboursement. Ça devient plus pays dépendant. La stratégie en France avec les listes de remboursement possible par la

sécurité sociale, ce n'est pas forcément la même démarche dans d'autres pays. C'est un peu plus le parcours du combattant pour les entreprises qui doivent le faire.

Et sur les stratégies d'accès au marché, soit on est en direct avec le marché, soit par le remboursement ou par le financement direct par les personnes, mais aussi toutes les stratégies de co-concevoir avec d'autres entreprises. Notre brique peut servir peut-être à être intégrée dans une vision plus large. StreetCo, il y a certainement de quoi faire avec d'autres partenaires. Comment on l'aborde ? Est-ce qu'on l'aborde dès le départ ? Est-ce qu'on fait un transfert vers quelqu'un d'autre ? Et la question des distributeurs, notamment à l'international, est aussi une vraie question. Pour l'instant, on a abordé plein de sujets. Ce qui est important, c'est de dire qu'on a les outils sur le handicap pour pouvoir accompagner les projets auxquels on croit.

Caroline Lemoine

Il y a beaucoup d'outils, beaucoup d'intervenants. L'une des difficultés est de réussir à y voir clair, de savoir à qui s'adresser et à quel moment les structures d'accompagnement sont encore plus en réseau pour pouvoir aider les porteurs de projets à gagner du temps et à trouver le bon partenaire au bon moment.

Victor, on peut te repasser la parole pour que tu expliques ou vous en êtes à StreetCo. Ça répond un peu ce que vient de dire Anne-Claude, idée du partenariat avec d'autres entreprises.

Victor Flauw

On est partenaire avec l'Association Valentin Haüy et d'autres start-up sur des questions de mobilité plus globale via l'Accesslab mobility. C'est vraiment créer une solution commune pour couvrir un maximum de handicaps sur la mobilité. C'est assez génial. On a la chance d'être soutenus par l'Association Valentin Haüy sur ce projet-là et d'être entourés de super start-ups qui veulent vraiment du plus profond de leur cœur avancer et trouver des solutions concrètes pour nos utilisateurs. C'est un super projet que nous sommes en train de développer.

Caroline Lemoine

C'est effectivement quelque chose que nous voyons à La Handitech. **Il y a toujours une problématique de celle de réussir à faire un benchmark assez large et de bien connaître l'écosystème, de savoir ce qui existe déjà pour ne pas faire quelque chose qui a déjà été fait par ailleurs.** L'énergie peut certainement être mieux dépensée. Quoi mettre au pot commun pour, tous ensemble, réussir à avoir une solution plus efficace ? Tout ce qui concerne la mobilité indoor, c'est très complexe. Comment on

évite la superposition. On peut avoir une très bonne idée, et parfois je me fais aussi avoir sur Internet où je tape des mots-clés, mais je ne tape pas les bons mots-clés et je ne trouve pas toujours les entreprises. Il y a un besoin de travailler en commun, d'être en réseau, de rencontrer d'autres acteurs pour trouver qui fait quoi et, avec le bouche-à-oreille, réussir à être orienté, savoir s'il y a quelque chose à faire ou apprendre que quelqu'un a déjà développé quelque chose. Est-ce que c'est différent ? Est-ce que ça répond à un manque ? Est-ce qu'il y a quelque chose à faire ensemble ? L'idée du réseau est vraiment importante pour les entrepreneurs et les structures.

Victor Flauw

Au début, il faut faire attention. Identifiez bien le problème que vous voulez résoudre. On a tous envie de très bien faire. Du coup, on a peut-être tendance à s'éparpiller. Concentrez-vous vraiment pour faire bien et correctement le problème auquel vous vous adressez. Plus tard, vous entourerez des bonnes personnes. Il y a des super réseaux comme La Handitech qui regroupent des acteurs qui sont experts dans leur domaine. À un moment ou l'autre, vous croiserez leur route et vous aurez la capacité à développer des projets communs.

Caroline Lemoine

Adrien, tu veux réagir à nouveau ?

Adrien de Crombrugghe

Volontiers. Je trouve ça passionnant. Merci beaucoup. Je voulais réagir à ce que tu viens de dire. Ça me faisait penser que les mots que tu utilises sont très particuliers. C'est-à-dire que tu évoques le problème que tu veux résoudre, la solution que tu veux apporter. Je me disais que ce n'était pas par hasard s'il y avait des fonds impact qui s'intéressaient au care ou au handicap. Ce qui caractérise business, c'est la taille du marché. Je ne sais pas qui vous êtes devant moi, mais j'imagine que la plupart d'entre vous, vous êtes comme Victor. **Vous ne répondez pas à un désir de consommation, mais a besoin à un problème. Je pense que ça change tout. On n'est pas du tout sur les mêmes marchés, les mêmes entreprises, les mêmes entrepreneurs. On est sur un paradigme et c'est très différent.**

Camille Ducourant

En effet, c'est vraiment ça. Comment répondre à un cas précis ? Je rejoins tout à fait ce qu'on disait tout à l'heure. Co-construire avec les utilisateurs, faire des tests utilisateurs. Ça nous rassure beaucoup en tant qu'investisseurs d'avoir des retours terrain dès le début.

C'est vrai qu'on part souvent d'un cas d'usage en particulier. Après, c'est peut-être ma vision, mais comment penser à l'élargissement du marché, comment aller au-delà du cas d'usage pour toucher d'autres personnes ? C'est un peu bateau de dire ça, mais les messages, les textos à la base, c'était pour les personnes sourdes. Finalement, c'est utilisé par tout le monde.

Vous êtes des entrepreneurs, vous êtes créatif, il faut peut-être penser à d'autres cas d'usage plus large. Bien sûr, il y a l'internationalisation. Ça peut être aussi comment toucher des bénéficiaires de façon différente. On est bien sur un marché de niche, mais c'est comment prendre une part plus importante sur ce marché de niche si vous avez ce caractère innovant. Souvent, on dit qu'on va prendre 10 % de ce marché. Mais comment prendre beaucoup plus dans le domaine du handicap et être fort de créativité pour adresser via différents canaux la plus grosse part de marché possible. C'est une vision très financière, mais comme ça, vous voyez comment on réagit dans les fonds d'investissement.

Caroline Lemoine

Il y a aussi beaucoup de créativité en se disant : "Qu'est-ce qu'on peut faire à partir de là ?"

Public – Amaury

Bonjour à tous. On a beaucoup évoqué les tailles de marché. C'est vrai que j'aimerais bien savoir ce que ça veut dire, quelles variables que vous regardez et les ordres de grandeur qui correspondent pour savoir quand le marché est suffisant.

Camille Ducourant

Pour la taille de marché, on a tendance à penser en termes de nombre de bénéficiaires. Heureusement, on est sur un nombre de bénéficiaires plus faibles, mais il faut penser aussi en termes de panier moyen. Pour Wandercraft, ils ciblent les blessés de guerre qui veulent remarcher. Il n'y en a pas beaucoup, mais comme un exosquelette est très cher, s'ils arrivent à en vendre 10 000, déjà le marché est énorme là-dessus. **Il faut penser en termes de panier moyen.**

Comment prendre une part de marché très important avec une technologie très forte, on peut se différencier par l'usage, par la facilité de prise en main du dispositif, la facilité de l'accessibilité du service. Et aussi, souvent, les personnes en situation de handicap ont des aides. Mais parfois, il faut avancer les frais. Comment être force de créativité pour augmenter les ventes, faire des avances de trésorerie ? Comment aider sur cet aspect-là de trésorerie ?

Adrien de Crombrughe

J'ajouterais qu'il faut aussi **avoir le coût d'acquisition du client en tête**. Parfois, les tailles de marché peuvent être très petites. Mais si on rajoute là-dessus qu'acquérir un client est très cher, c'est un frein de plus. Ensuite, **il y a la récurrence**. Si on parle d'équiper quelqu'un, une fois que la personne est équipée, ça va être problématique. Mais parfois, des petits marchés dont l'acquisition du client est très frugale et où l'on peut créer une récurrence dans la solution, ça peut résoudre ce problème de taille de marché.

Olivier M. Merle

Je vais répondre un peu différemment. J'ai été entrepreneur. Les acteurs de la finance résonnent en multiples. On n'est pas sur la question de savoir s'il faut un marché à 10 millions ou à 50 millions. Savoir si la société peut passer de 10 millions ou à 100 millions, c'est là que la valorisation, que l'investissement prend toute sa dimension et son intérêt.

Comment on fait quand on a un marché restreint, un marché de niche, pour le multiplier ? Il y a l'international, on multiplie les pays. Et j'évoquais tout à l'heure la stratégie monoproduit. Pour le coup, ce n'est peut-être pas la meilleure stratégie. **Essayer de voir comment par le partenariat ou le codéveloppement, on peut enrichir son portefeuille produit pour créer ce multiple et créer de la valeur**. Et pour les partenaires financiers, en l'occurrence.

Camille Ducourant

Ça me parle beaucoup, ce que tu dis, sur l'idée d'ouvrir avec des cas d'usage nouveau. Il y a beaucoup d'entreprises qu'on accompagne comme Wandercraft dont la stratégie était plutôt dans les établissements de santé. Maintenant, ils s'ouvrent au domicile. On démarre sur un premier cas d'usage, on le teste jusqu'au bout et après, on a les moyens pour ouvrir les choses, adapter le produit et être sur un cas d'usage encore plus ouvert. À domicile, il y aura plus d'acteurs et ce n'est pas le même produit. C'est l'exemple Wandercraft, mais il y a d'autres types d'entreprises qui sont dans cette logique-là. Beaucoup sur le retour à domicile. Enfin, le parcours de vie en établissement et le retour à domicile. Et l'ouverture à la perte d'autonomie, j'y reviens, c'est un marché beaucoup plus large. **Beaucoup de solutions peuvent être adaptées aux personnes âgées ou aux personnes qui sont ponctuellement en perte d'autonomie aussi.**

Caroline Lemoine

Se pose parfois la question : "Ta solution est super, mais dans un contexte différent". Il y a des start-ups qui ont été contactées par l'armée. Les entrepreneurs se posent la question, je prends un exemple réel, de savoir si on a envie de travailler avec l'armée alors qu'à la base, on était destiné au secteur du handicap. On a des questions d'ADN d'entreprise, où je suis, où je veux aller, à quoi je m'ouvre pour avoir l'impression de continuer à agir où je le souhaite ?

Public - Frédéric de l'immobilier solidaire et associatif.

Nous réalisons des habitats solidaires et partagés pour les personnes dépendantes. Merci pour la qualité du débat. C'est très riche. Je voulais rebondir sur ce que disait Camille ou Adrien sur le business plan et la mesure d'impact. Ça, c'est la base. Sinon on ne peut pas réussir à lever de fonds. Je viens de la finance, après il faut une expérience, mais il y a des outils. On peut réussir à sortir ces éléments assez facilement. Quoi que la mesure d'impact, attention. Quand on parle de perte d'autonomie, ça peut être subjectif. On va vers la dépendance. La dépendance va progresser. **Comment prouver que notre produit apporte du bien-être par rapport à la progression de la perte de dépendance ? Il faut être bien accompagné sur la mesure d'impact.**

Sur un troisième point abordé par Adrien, ce sont les associés. Sur la phase de développement, c'est de faire attention aux partenariats et à ses associés. Justement, on est accompagné sur la finance, sur l'impact. **Par contre, quand on passe à un développement plus important, on va parler de l'humain. On va changer de gouvernance.** C'est une question témoignage, cette problématique d'aujourd'hui. Comment on est accompagné avec des fonds, avec la Banque des Territoires pour passer sur le financement de cette accélération du développement tout en sécurisant la gouvernance et en gardant notre vision stratégique sur l'impact ? Vous avez une heure !

Adrien de Crombrugghe

Je prends le micro, mais j'allais dire que je suis très gêné pour répondre parce qu'on se connaît bien et je sais très bien de quoi il s'agit. Je vais avoir du mal à répondre. C'est plutôt une conversation que l'on peut avoir ensemble. Mais plutôt pour faire un pas de côté et apporter quand même une réponse, c'est important dans les projets qui ont une dimension à impact social et qui commencent à prendre de l'ampleur et à devenir business, parfois, il y a des questionnements philosophiques qui se posent. Si parmi vous, il y a des gens qui sont un peu dans ce questionnement, qui sont même en train d'entreprendre sous forme associative, parfois, ce qu'on peut voir, c'est deux mouvements. Soit une start-up qui va bien locker le projet social pour que la bête n'échappe pas au projet historique qu'il ne

veut pas que ça devienne un pur business. Ou inversement, il y a des projets qui sont démarrés en forme associative et tout à coup, on se rend compte qu'il y a un vrai modèle économique et qu'il faut parler le langage de l'investisseur. **Le monde économique à ses limites en termes de gouvernance. On peut trouver des associations qui se créent une filiale commerciale complètement adaptée à la levée des fonds et ça va attirer les investisseurs.** On revient sur le même montage où l'association historique détient une minorité de blocage qui fait que la bête n'échappera pas au créateur.

[Caroline Lemoine](#)

On va s'arrêter sur cette conclusion. Que la bête n'échappe pas aux mains du créateur. Merci à tous pour votre présence. On espère que ça a répondu à vos questions. On s'est rendu compte que c'est très bref, une heure. On a l'intention de faire d'autres rendez-vous en distanciel pour aller creuser certains points qu'on a juste abordés ici. On sera ravi de vous retrouver.

Merci à BPI France pour son soutien

www.lahanditech.fr