



Atelier « FIRST Spin-off et entrepreneuriat »

6 mars 2018 – Cercle de Wallonie - Animé par **Agnès Flémal**, directrice générale de **WSL**



Après avoir obtenu une licence en radio-communication à l'âge de 18 ans, Agnès Flémal est diplômée ingénieur civil de la Faculté polytechnique de Mons en 1984. Elle complète sa formation par un post graduat en droit des affaires en 1988 (ULB).

Dès 1984, elle reprend la société familiale APPARELEC, en la diversifiant des constructions électriques vers les systèmes d'automatisation intelligents. La société est revendue en 1996 au groupe CFE. Parallèlement elle devient la première vice-présidente de l'association des ingénieurs de Mons (AIMs).

Elle crée ensuite TECHPLUS, qui conçoit et fabrique des systèmes de vision endoscopique sous hautes températures, et exporte dans le monde entier.

En 2002, elle prend la direction générale de WSL, l'incubateur des sciences de l'ingénieur. En 2017, WSL encadre 90 spin-offs et start-ups et mature une quinzaine nouveaux projets par an.



Agnès Flémal a été par ailleurs juge consulaire près le Tribunal de commerce de Charleroi, expert près la Commission européenne en matière de développement de technologies nouvelles et a fait partie de l'équipe d'experts de la *Peer Review* de la R&D belge (OBCE).

Contact : a.flemaal@wsl.be

Mme Agnès Flémal introduit la thématique de l'atelier en présentant les missions de [WSL](http://wsl.be) et le bilan de son activité depuis sa création en 1999. Elle a également présenté les outils mis en place tel que MatMaX®.

Mise en place d'une activité entrepreneuriale autour d'un projet FIRST Spin-off

Le bon CEO doit avoir une vision de l'avenir de sa société, c'est-à-dire être capable de sortir de la technique, des ennuis du quotidien et savoir où amener l'entreprise et ses collaborateurs. La qualité-clé est donc le leadership. Si le chercheur FSO n'a pas ces qualités, il est préférable qu'il reste CTO.

Le constat est que le taux de succès des scientifiques devenus entrepreneurs est inférieur à 10%. WSL utilise des grilles d'évaluation utilisées par des experts externes pour évaluer les qualités d'entrepreneur de la personne ainsi que son degré de 'coachabilité'. Ces évaluations ont également pour objet de les sensibiliser : il est important pour le candidat entrepreneur de bien comprendre ses motivations, sa capacité à devenir entrepreneur et de comprendre à quoi il s'engage (mode de vie différent, plus stressant ...).

Le test d'entrepreneuriat n'est pas imposé aux projets FIRST Spin-off car, à ce stade, ceux-ci nécessitent plutôt un travail d'équipe. On peut néanmoins encourager les chercheurs à se former.

Rôle du comité de suivi

Dans le cadre du Programme FIRST Spin-off, le comité de suivi joue un rôle-clé. Il est important de bien choisir ses parrains ; Dans la dernière version du FSO, le nombre minimum de parrains a été porté à 3 au démarrage.

Il est important d'éviter les parrainages de complaisance. L'idéal est de retrouver dans le comité de suivi des personnes qui ont déjà créé leur société ou bien introduites sur le marché visé. Et pourquoi ne pas créer un conseil d'administration virtuel ?

L'approche « marché » et les réseaux

Le porteur du projet doit rapidement sortir du laboratoire pour aller voir les clients potentiels. L'approche 'marché' n'est souvent entamée que durant la 3^e année et c'est trop tard. Certains candidats semblent avoir besoin de plus d'accompagnement pour démarrer ces démarches. Il faut rappeler que les universités disposent d'une équipe de valorisateurs sur laquelle ils peuvent s'appuyer. De nombreuses initiatives existent pour confronter rapidement les porteurs de projets au marché : LeanStart-Up, Yncubator, Mind&market, ...

Il serait intéressant d'insérer les candidats FSO dans des réseaux de jeunes entrepreneurs et de formaliser davantage le transfert de relais entre les valorisateurs universitaires et d'autres structures d'accompagnement plus 'business' (WSL ...).

La mesure CxO et la qualité des administrateurs

La mesure CxO permet de trouver un profil complémentaire et de mettre sur pied une équipe cohérente. Cette mesure vient d'être reconduite. Elle est utilisée lorsqu'une société est lancée. La 2^e personne engagée sur le budget de prolongation des FIRST Spin-off peut remplir cette fonction à condition de trouver le bon candidat en passant par une sélection professionnelle.

Le retour sur expérience de la mesure CxO montre un taux de réussite relativement élevé, mais il est important d'avoir une bonne adéquation entre le profil de la personne et les objectifs fixés et l'intégration dans et avec l'équipe. Le CxO seul ne peut pas résoudre tous les problèmes de l'entreprise.

Une autre clé du succès est la qualité des administrateurs de la société, c'est-à-dire de vrais professionnels actifs, donc au moins deux, neutres et indépendants, avec la volonté de challenger et de faire avancer les choses. Cela se discute avec les investisseurs, qu'il est essentiel d'impliquer le plus tôt possible. Dès le départ, il est important d'imposer une gestion rigoureuse (se séparer rapidement de la gestion 'entre copains') et d'avoir un Conseil d'Administration ambitieux.

Le métier de l'accompagnement doit être aussi agile que les start-ups/spin-offs.