



IAE MONTPELLIER
École Universitaire
de Management



Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master
Création d'Entreprises
Innovantes
à l'IAE Montpellier

Vidéo 1.2

La création d'entreprise innovante, vue par Frédéric Salles



Bonjour,

Nous recevons aujourd'hui Frédéric Salles. Frédéric Salles a créé **Matooma** en 2012. **Matooma** développe des solutions innovantes pour connecter les objets par carte Sim.

I. Le parcours de Frédéric Salles

Donc Frédéric Salles aujourd'hui vous êtes à la tête d'une start-up en forte croissance, dans le domaine des objets connectés. Pouvez-vous nous expliquer votre parcours ?

Voilà tout à fait !

Bonjour !

Mon parcours... Donc déjà, moi, je suis montpelliérain et je suis de formation Ingénieur en informatique, et donc je suis sorti de l'école en 98.

À la suite de quoi, à ce moment-là, c'est vrai que nous, en terme de débouchés, c'était plutôt d'aller travailler dans des grands groupes de consulting, dans des grands groupes du style **IBM**, **Accenture**, **Capgemini**. Voilà, on rêvait plutôt de ça à ce moment-là. Et c'est ce que j'ai fait.

Donc je suis parti travailler quatre ans chez **IBM** à Montpellier, et à la suite de quoi je suis parti travailler chez **SFR**. Donc j'ai passé 10 ans chez **SFR**. J'ai travaillé pendant 5 ans comme responsable des ventes Languedoc-Roussillon. Donc j'étais basé à Aix-en-Provence. Et ensuite, on m'a proposé d'aller sur un métier qui n'existait pas à l'époque, c'était le métier de Responsable national du marché des cartes Sim embarquées dans des objets. Alors, des cartes Sim embarquées dans des téléphones, ça on voit tous ce que c'est, on l'utilise tous les jours. Mais, des cartes Sim embarquées dans des objets, à ce moment-là, forcément, on ne voyait pas ce que c'était. Et j'ai dit oui, parce que je me suis dit : « bon je ne vois pas ce que c'est, donc ça doit être intéressant ! » Et donc du coup, j'ai accepté d'aller travailler sur Paris, et puis j'ai passé cinq ans chez **SFR**, comme responsable de ce marché.

II. L'émergence de l'idée et la création de Matooma

Et j'ai analysé assez rapidement qu'il y avait un problème entre ce que proposait l'opérateur, et ce que souhaitaient les clients, puisque l'opérateur va, lui, proposer des choses plutôt uniformes. Aujourd'hui, quand vous prenez un forfait, vous n'avez pas trop le choix, vous prenez globalement un forfait illimité donc il n'y a pas énormément de gammes de forfaits. Pour les objets c'est différent : c'est à dire que le forfait doit

s'adapter un petit peu à l'objet. Or, ce n'était pas le cas, c'est à dire qu'il y avait une gamme de cinq, six forfaits, et on devait choisir lequel correspondait à peu près. Et donc du coup, il y avait une inéquation entre ce que voulaient les clients et ce que fournissaient les opérateurs. Et donc je me suis dit : il faut qu'on crée un logiciel qui permet de faire cette transformation, entre le fonctionnement d'un boîtier, le fonctionnement d'une carte Sim, et un petit peu d'associer les deux sur mesure, au projet par projet. Donc, ce logiciel, je l'ai pensé, j'en ai écrit le principe, et à la suite de quoi, je suis allé voir ma direction chez **SFR** pour leur dire : « voilà, à un moment donné, ça ne va pas fonctionner entre le besoin des clients et ce que propose l'opérateur, ça ne fonctionne pas. Donc mon idée, c'est que si on crée ce logiciel, on peut proposer une gamme de services un petit peu différente, et du fait, on pourrait être beaucoup plus performant sur le marché. » Et c'est ce que j'ai fait. Donc à ce moment-là, j'étais un peu jeune, donc j'ai écrit ce logiciel. Je suis allé le présenter à ma direction, et là, ma direction m'a gentiment expliqué que je n'y comprenais rien, que ça n'avait rien à voir avec la vision de **SFR**, et que donc ils me remerciaient gentiment d'avoir fait cette proposition. Donc ça m'a un peu laissé sur ma faim sur ce coup-là, et je me suis dit « non, mais je reste convaincu qu'il y a un marché. À l'avenir, de toute façon, ça va se jouer avec ce type de système, qu'on le veuille ou non. » Et donc du coup, j'ai demandé à **SFR** d'intégrer ce qu'on appelle l'essaimage : donc dans les grands groupes, on a la possibilité de partir, moyennant une aide de l'opérateur. Ce n'est pas une aide financière, c'est un accompagnement pour aller créer son projet. Et donc ils m'ont mis en relation avec un consultant, qui a été missionné pour m'aider un petit peu à structurer ce projet-là. Donc j'ai passé à peu près un an avec ce consultant, qui m'a aidé un petit peu à structurer, et à la suite de quoi, de façon naturelle, normalement j'aurais dû aller créer ma société. Et il se trouve que je ne l'ai pas fait, parce que j'ai eu peur de le faire. Et j'ai eu peur, parce que je ne l'avais jamais fait et que j'avais passé toute ma vie de salarié.

Une vie courte tout de même...

...Une vie courte, oui ! Mais, je ne sais pas, ça faisait 12 ou 13 ans, ou 15 ans en tant que salarié quasiment. Et je ne me sentais pas de le faire. Et du coup, j'ai un ami qui avait une société sur Montpellier. Et donc je lui ai dit : « voilà, j'ai un projet, et puis ce qui serait bien, c'est qu'on le développe ensemble, comme ça je viens travailler avec toi, et quand le projet est développé, on crée une société tous les deux. » Et je me sentais plus rassuré de travailler avec quelqu'un qui avait déjà une société. Donc c'est ce que j'ai fait. J'ai démissionné de **SFR**, je suis venu sur Montpellier. J'ai travaillé pendant un an dans cette société, comme Directeur commercial. Et au moment où on allait créer la société, c'est là où rien ne s'est passé comme prévu, puisqu'ils ont pris la décision de licencier mon équipe et moi-même. Et du coup, là où je pensais créer ma société, mon

projet, je me suis retrouvé au chômage, avec toute mon équipe aussi au chômage. Donc ce n'était pas l'idée que je m'en étais fait au départ. Bon finalement, c'était une fois au chômage que je me suis dit : « j'ai 37 ans, c'est peut-être maintenant le moment de prendre les choses en main et d'y aller. » Et c'est à ce moment-là où je me suis dit : « on va créer **Matooma** ».

Donc j'ai repris un de mes collaborateurs que j'avais licencié quelques semaines plus tôt, qui connaissait la comptabilité, qui s'appelle John, qui est mon associé aujourd'hui. Et du coup, on s'est dit : « de toute façon, on est au chômage, on n'a plus rien à perdre. On a l'idée, puisque l'idée, ça fait trois - quatre ans que je l'avais, que je la travaillais. » Et on est parti donc sur la création de **Matooma**. Voilà un petit peu comment ça s'est géré.

III. Les points clés du succès

Alors pour vous, avec l'analyse que vous faites aujourd'hui, quels ont été les points clés du succès de **Matooma ?**

Alors les points clés du succès, déjà, la première chose, c'est qu'on avait envie. Voilà, on avait la rage, on avait envie. À ce moment-là, on vient de se faire licencier, donc du coup, on n'a plus rien, on a tout perdu. Et là de toute façon, c'est une question de survie, c'est à dire que :

- soit on retourne salariés, tous, dans des entreprises respectives, mais à ce moment-là on a perdu le bénéfice de toute l'idée qu'on en avait de créer notre société ;
- soit à un moment donné on se bouge un peu et on se dit : « voilà, il faut y arriver coûte que coûte ».

Donc c'est déjà l'envie d'y arriver. Ça, c'était vraiment la clé du succès. On n'imaginait pas d'échouer. Ça fait quatre ans que j'étais sur le projet, ça ne pouvait pas ne pas marcher ! La première fois, **SFR**, ça n'a pas marché. La deuxième fois, ça n'a pas marché. Là, c'était la dernière fois où ça pouvait marcher. Donc du coup, ça c'est vraiment le premier point. Et je le redis, c'est l'envie d'y arriver. Il ne faut jamais lâcher les choses. Il se passe beaucoup de choses compliquées, on a souvent des coups au moral mais l'envie a été la plus forte.

Après, qu'est-ce qui fait qu'on y est arrivé ? C'est d'être bien entouré. C'est d'être bien entouré, pourquoi ? Parce qu'on se rend compte que, quand on démarre, on est seul. Je vais l'imager, mais moi, j'étais affalé sur mon canapé en dépression. Et je veux dire qu'on est plus que seul à ce niveau-là. Et c'est vrai que sortir de chez soi, se dire qu'on va créer la société, alors une fois qu'on se l'est dit, qu'est ce qu'on fait ? Et c'est très

compliqué, c'est à dire que trouver des personnes pour nous aider, c'est vrai que, c'est ce qui fait qu'on a failli ne jamais démarrer en fait.

IV. Le financement du lancement de Matooma

L'une des premières démarches que l'on a faite, de façon naturelle, c'est de se dire on a monté le Business Plan, on voit à peu près le financement qu'il nous faut, parce qu'il nous fallait 100 000 euros à peu près pour développer le logiciel et donc on s'est dit naturellement « je vais aller voir ma banque, mon banquier chez qui j'avais mes comptes personnels et mes crédits », ce qui m'a paru naturel. Et donc c'est ce que j'ai fait, j'ai fait cette démarche, donc je suis allé voir le **LCL**, qui était mon banquier. Et du coup, on a perdu beaucoup de temps, parce qu'on a présenté le projet, ils ne nous ont pas dit « non » de suite. Ils nous ont laissé espérer que ça allait monter à Paris, que ça allait escalader et que c'était intéressant. Du coup, on a perdu un moins, un mois et demi, pour qu'à l'arrivée ils nous disent « non, finalement, on ne finance pas ce type de projet, parce que vous êtes dans l'innovation, vous êtes en démarrage, et on ne finance pas. » Bon, il y a une autre réalité, c'est qu'on était au chômage surtout et qu'on partait sur un domaine qui n'était pas connu il y a trois ans : les objets connectés. Donc du coup, allez expliquer à un banquier que vous êtes chômeur, que vous allez sur un domaine qu'il ne comprend pas et en plus, vous voulez de l'argent... Donc là, ce n'était plus possible, ça ne collait pas.

Et du coup on s'est dit : « bon, on ne peut pas aller attaquer par les banques, ce n'est pas possible. » Et ensuite, je suis allé sur internet, et j'ai commencé à regarder comment on faisait pour être aidé quand on crée son entreprise. Et là, catastrophique, puisque quand vous allez chercher, vous tombez à peu près sur 500 pages d'aides, 500 aides possibles dans la région. Et en fait, vous ne savez jamais qu'est-ce qui vous correspond. Mais il y en a dans tous les sens, c'est impressionnant ! Par contre, c'est incompréhensible. À un moment donné, qu'est-ce qui correspond à ce qu'on veut faire ? Donc, on n'était pas plus avancé. Et finalement, c'est un ami (peut-être un coup de chance, mais il en faut...), j'ai appelé un ami qui avait créé sa société deux ans avant, pour lui dire : « mais comment tu as fait pour démarrer ? » À un moment donné, moi, je ne voyais pas par où démarrer. Il me dit : « On m'a parlé d'un réseau, qui est le **Réseau Entreprendre**, qui permet effectivement qu'on te mette des entrepreneurs en face de toi, qui essaient de comprendre ton projet et un petit peu de t'aiguiller. » Et donc, c'est ce que j'ai fait. Je suis allé sur internet, j'ai cherché le responsable régional du **Réseau Entreprendre**, et je lui ai passé un coup de fil. Il s'appelle Bernard et j'ai commencé à lui expliquer. Et bon, il n'a pas vraiment compris au téléphone ce que je lui racontais, donc il m'a demandé d'aller le voir. On a fait deux réunions avec lui, pour lui expliquer un petit peu notre projet, le modèle économique, le Business Plan, ce qu'on voulait

faire. Et il nous a dit : « ça a l'air cohérent, ce n'est pas trop mal. Je ne comprends pas tout, mais ce que vous allez faire, c'est que vous allez venir nous expliquer ça à la fin d'une réunion », où ils se réunissaient tous les mois. Il y a une quinzaine de chefs d'entreprise à peu près, et c'est vrai qu'à la fin de leur apéritif de réunion, c'était assez amusant, ils nous ont assis tous les deux, avec mon associé, et ils nous disaient : « alors allez-y, vous avez une heure, racontez-nous un petit peu ce que vous voulez faire. » Et donc, c'est ce qu'on a fait. Pendant une heure, on leur a expliqué un petit peu ce qu'on voulait faire. Et à la suite de quoi, ils nous ont posé des questions, ils nous ont challengé. Donc c'était plutôt intéressant. Et à l'arrivée, ils nous ont applaudis. Voilà, ils nous ont applaudis, et c'était tout bête de se faire applaudir, mais à ce moment-là, il faut savoir que ça fait deux mois qu'on galérait, qu'on se faisait jeter des banques, qu'on avait des soucis en plus avec **Pôle Emploi**, qui, comme on créait notre société, voulait quasiment nous enlever les droits. Enfin, c'est complexe là-dessus. Et du coup, rien que le fait de nous applaudir, ça nous a un petit peu redonné le moral. Donc c'était tout bête, mais ça nous a donné envie de continuer. Et donc à la suite de quoi, ils nous ont suivis. On est passé ensuite en comité d'homologation du **Réseau Entreprendre**. On a été lauréat en mai 2012, donc ça s'est fait très rapidement, ça s'est fait sur deux mois. Et là, ils nous ont prêté 25 000 euros, en nous avouant qu'ils n'avaient toujours rien compris à ce qu'on voulait faire. Mais c'était pas grave, parce qu'en fait, **Réseau Entreprendre**, un de ses avantages, c'est que qu'ils ne jugent pas le projet, ils jugent les hommes. Ils jugent la capacité des personnes qu'ils ont en face, à comprendre ce que vous voulez faire, et donc à essayer de voir si c'est structuré dans la démarche. Donc du coup, grâce à ces 25 000 euros, on a pu démarrer un petit peu l'entreprise.

V. Difficultés et points clés de réussite

D'accord. Et à ce stade-là, en fait, vous aviez donc l'idée. Pour passer véritablement de l'idée à sa réalisation, en dehors de l'aspect (je dirais) financier, que vous venez d'évoquer, quelles sont les difficultés ou quels sont les points clés que vous reprenez ?

Alors les difficultés, elles sont à tous les niveaux, c'est à dire que, lorsqu'on a l'idée, il faut déjà faire un Power Point, parce qu'il faut poser l'idée sur papier. Ça, c'est déjà la base, parce que de toute façon, quoique vous fassiez, qui est-ce-que vous allez voir, on vous demandera toujours de présenter ce que vous voulez faire. Donc il a fallu le formaliser. Et entre le moment où on l'a dans la tête, et le moment où on le pose sur papier, ce n'est pas si évident que ça.

La deuxième chose, c'est de faire un Business Plan. Alors ça, c'est la carte verte, c'est la carte vitale que vous avez dans la poche quand vous allez chez le docteur ! C'est à dire que le Business Plan, c'est sûrement le truc le plus pénible à faire (pour peser mes

mots). Ça n'intéresse jamais personne, et par contre, où que vous allez, on vous le demande. Et on n'y échappe pas. Donc c'est vrai qu'on s'est efforcé de faire ce Business Plan. J'ai la chance que mon associé soit comptable, donc ça simplifie les choses, parce que c'est vrai que moi, je ne suis pas très dans l'administratif. Ça, c'était déjà assez long à faire.

Ensuite, une fois qu'on l'a posé, il a fallu qu'on trouve (comme on était 2), il a fallu qu'on trouve des prestataires pour commencer à réaliser ce qu'on voulait faire. Donc la première étape, c'est qu'il a fallu que j'écrive le logiciel, comme c'est ma spécialité l'écriture de logiciel. Donc j'ai dû écrire sur papier le logiciel. Ça m'a pris des centaines de pages d'écriture. Et ensuite, il a fallu trouver un sous-traitant qui voulait bien nous le réaliser. Et du coup, on s'est mis en charge de trouver des sociétés sur Montpellier, à qui on pouvait présenter le cahier des charges qu'on avait établi, qui nous ont fait des devis, et surtout on va leur expliquer qu'on n'avait pas trop d'argent à ce moment-là. Donc, il fallait qu'ils prennent le pari de travailler avec nous, tout en sachant qu'il ne fallait pas faire très cher (en gros !). Donc il a fallu un petit peu jongler là-dessus pour travailler.

En parallèle, il a fallu qu'on trouve le nom de la société, puisque, ce qu'on savait aussi c'est qu'il fallait qu'on trouve un nom qui soit neutre internationalement, et qui soit surtout exportable dans tous les pays. Alors pourquoi ? Parce que imaginez, si on crée une société à un moment donné qui s'appelle (je ne sais pas moi mais...) "Objets Connectés France", et si demain, on est international, ça ne marche pas. Donc il nous fallait un nom qui passe partout, qui veuille dire la même chose que ce soit en France, en Amérique, en Australie, en Russie. Et donc nous, l'idée qu'on a eue, on a travaillé avec une agence de communication qui nous a trouvé le **Matooma**, et **Matooma** qui veut dire *Machine to Machine*. Donc ça veut dire quelque chose, ça a une vraie connotation. Par contre, ça se prononce de la même façon dans tous les pays. Et ça, je crois que ça a été quelque chose d'assez compliqué, c'est de trouver ce nom-là. Et ça j'en parle, parce que souvent, quand on cherche un nom, on se fait plaisir à trouver un nom. Mais non, ce n'est pas se faire plaisir, c'est réfléchir beaucoup plus loin, parce qu'on peut être bloqué en cours de route et être obligé de changer de nom, et là, ça coûte très cher. Donc ça, il faut vraiment bien le prévoir dès le départ.

À l'issue de quoi, il a fallu faire construire le site internet. Comme je dis toujours : *No Google, no business*. Donc si vous n'êtes pas sur internet, vous ne trouverez pas le business. Et nous, on l'avait compris assez tôt. Donc on savait qu'il fallait directement, quasiment dès le deuxième jour de création, créer le site internet, commencer à le faire référencer, pour que, naturellement, on puisse nous trouver, et que des clients puissent arriver. Donc ça, ça a été une démarche assez longue, parce qu'on n'y connaissait pas grand chose, et puis il fallait commencer à trouver des sous-traitants, analyser les propositions qu'ils allaient nous faire, voir les budgets. Donc on a

commencé par faire ça. Et surtout, on avait une autre contrainte, c'est que de mon passé chez **SFR**, j'avais gardé des relations avec des clients, à qui j'avais expliqué un petit peu ce qu'on voulait faire, qui étaient intéressés, et qui, quasiment deux mois après, voulaient commencer à nous acheter des choses. Mais on n'était pas tout à fait prêts. Donc il a fallu qu'on jingle entre le fait de dire « on va commencer à vous fournir », sachant qu'on n'est pas prêts. Donc pour démarrer, on avait fait une page internet, il n'y avait rien derrière, et nous, on faisait tout à la main derrière, un petit peu comme dans le film "La vérité si je mens".

VI. Comment trouver sa clientèle ?

Alors, par rapport à ces points clés de réussite, donc vous évoquez les clients qui vous attendent, parce que vous aviez le sentiment de répondre à un vrai besoin du marché, un fort besoin du marché, que vous aviez identifié préalablement. Mais pour les créateurs d'entreprise, c'est souvent très compliqué d'aller voir le client, de le démarcher. Quelle est votre expérience par rapport à ça ?

Alors nous, ce qu'on pense, c'est qu'on est dans la même démarche, c'est à dire que les clients, c'est chercher une aiguille dans une botte de foin dans notre métier. On a la conviction qu'on n'ira jamais trouver un client de nous mêmes, parce que c'est tellement atomisé, c'est trop éclaté, c'est trop compliqué à aller chercher.

Donc on s'est dit : « on va faire à l'inverse » : on va faire une solution pour attirer le client. Donc ce n'est pas nous qui allons chercher, c'est le client qui va venir à nous. Et donc on a tout mis en place sur cette stratégie-là. Alors, comment on a fait ?

Première chose, c'est le référencement internet. Ça, c'est vraiment la base si on veut que le client vienne à nous. C'est avoir un bon référencement. Je ne parle pas des **Adwords** (donc des mots clés sponsorisés). Ça, nous, on n'y croit pas, on n'en fait pas. Et on a essayé d'ailleurs, ça ne marche pas. On croit plutôt, vraiment, au référencement naturel. Donc on est parti là-dessus.

La deuxième chose : on est convaincu d'une chose, c'est que quand on a un savoir faire, il faut le faire savoir. Et aujourd'hui, beaucoup de start-ups, ce que je constate, c'est qu'ils font leur projet dans leur coin, et je ne sais pas pour quelle raison, ils ont toujours un petit peu peur de se faire connaître. Nous, on a tapé fort sur la presse directement, c'est à dire qu'on a pris une agence de relation presse, assez forte. Dès la première année, on a essayé vraiment de se faire connaître à très haut niveau. Pour la petite anecdote, on a signé le 19 décembre avec l'agence de presse, et dès le 26 décembre, on avait un quart de page dans le **Figaro économie**. Voilà. Et ça, c'est tout bête, mais rien que cette référence-là fait qu'on a eu des personnes qui ont appelé mécaniquement, parce qu'ils ont vu l'article dans le **Figaro économie**. Donc il faut se

faire connaître. Il ne faut pas avoir peur. Le projet on y croit, on est sûr que ça va marcher, on y va, on fait de la presse. Et nous, quasiment les premiers budgets qu'on a utilisés, c'était pour faire ça : de la relation presse.

Autre point : il ne faut pas avoir peur d'aller ensuite présenter son projet. Moi je sais que pendant six mois, je n'étais pas chez moi. Je suis allé voir à peu près tout ce que j'ai pu trouver sur la place, qui avait un lien avec ce qu'on faisait. J'avais mon Power Point dans la poche, et puis je suis allé leur présenter. Ils trouvaient ça intéressant, ils ne voyaient pas trop ce que ça allait leur apporter, mais l'avantage qu'il y avait c'est qu'ils en ont ensuite parlé à des collègues à eux en disant : « au fait, ta problématique là, j'ai vu une société qui s'appelle **Matooma**, ça peut t'intéresser ». Il ne faut pas rester au bureau. Il faut vraiment aller sur le terrain. On est allé voir des opérateurs, on est allé voir des industriels, on est allé voir des clients qui n'avaient pas besoin de nous forcément, mais c'est pas grave, il y a eu l'effet boule de neige et ils en ont parlé à côté.

Il faut se faire connaître par tous les moyens. Voilà un petit peu comment on a fait. Et aujourd'hui, c'est vrai que, pour la petite anecdote, on fait à peu près 100 nouveaux projets par mois, dont la moitié arrive par nos réseaux externes. Donc ce n'est pas forcément nos commerciaux qui vont les démarcher, c'est plutôt via les canaux internet, téléphone, presse, que les clients nous connaissent et qu'ils nous appellent. Donc ça marche. Et je le vois puisque, quelques entreprises avec qui je suis au **BIC** aujourd'hui viennent me voir pour me demander comment on a fait. Et c'est vrai que je mets souvent en avant cette stratégie de relation presse. Elle est primordiale.

VII. Les conseils de Frédéric Salles

Alors pour terminer, une dernière question, quel conseil donneriez-vous à un jeune créateur, jeune ou moins jeune d'ailleurs, qui souhaite se lancer ?

Déjà, un jeune créateur, qui sort de l'école et qui se lance, je suis toujours admiratif, parce que moi, ça ne me viendrait pas à l'idée d'aller me lancer à ce moment-là. Et je vois que c'est de plus en plus la tendance.

Donc déjà, il ne faut pas avoir peur. Quand on a l'idée, si on est convaincu de l'idée, et comme je dis toujours, tout bon projet va se financer. Nous, avec l'expérience, on s'est rendu compte que, dans les faits, des financements, il y en avait énormément, et plus que ce qu'on peut imaginer. Et ça c'est vrai que, quand on démarre, on ne le voit pas. Et là on se dit dans la tête « pourquoi est-ce que mon projet serait financé ? Comment je vais trouver de l'argent ? » Parce que c'est la question que tout le monde se pose au départ. Donc moi, j'allais dire : n'ayez pas peur ! Il existe vraiment beaucoup de structures pour vous accompagner. Quelqu'un qui veut se lancer aujourd'hui, une fois qu'il a fait son modèle économique, donc son Business Plan, qu'il a posé son projet sur

le Power Point, moi je lui conseille d'aller voir un incubateur. Si aujourd'hui, nous, on est passé par cette case-là, on est incubé au **BIC** à Montpellier, ça a été à 30% une des clés de réussite. Si on n'avait pas été à l'incubateur, on n'aurait pas été visible. Il y a vraiment deux poids deux mesures. Soit vous l'êtes, et à ce moment-là, vous avez accès à toute la panoplie d'aides, vous êtes visible au niveau de la région, de l'agglo, et de tout ce que vous voulez. Soit vous n'êtes pas à l'incubateur, et là, vous allez galérer. Ça, c'est mon sentiment, parce que je côtoie des entreprises qui y sont, et d'autres qui n'y sont pas. Et je vois vraiment la différence. Donc n'ayez pas peur d'aller à l'incubateur. Il y a des chargés d'affaires qui sont là pour vous aider, surtout pour structurer le projet et qui vont ensuite vous mettre en lien avec les différentes sources de financement et vous accompagner derrière. Donc pour moi, le bon démarrage, c'est l'incubateur. Malheureusement, nous, on ne l'a pas vu dès le départ. On l'a vu qu'au bout de quelques mois, parce qu'on n'a pas compris cette histoire-là.

Parce que vous n'aviez pas suivi le MOOC Création d'entreprises.

Et je le regrette ! Très honnêtement, si j'avais su qu'il y avait un MOOC Création d'entreprises... mais il n'existait pas, mais j'aurais bien aimé, à ce moment-là, avoir quelque chose, ou quelqu'un, qui me dise un peu ce qu'on devait faire. On y est arrivé par nous-mêmes, on a perdu du temps, peut-être de l'espoir des fois, on y est arrivé quand même, mais ça aurait été beaucoup plus simple si on avait été guidé, ça je le reconnais.

Merci beaucoup Frédéric Salles.

Merci à vous.