

## LA START-UP AU MAROC

# JEUNE POUSSE DEVIENDRA GRANDE ?

**S**i l'écosystème des start-ups au Maroc connaît une évolution certaine, cela ne signifie pas que toutes les jeunes pousses éclosent assurément ! Faute d'accès au financement, ce genre de TPME meurt souvent avant même de naître, ou alors n'arrive pas, dans l'élan du décollage, à se développer pour devenir viable et pérenne. Pour faire partie des start-ups ayant pignon sur rue, il faut utiliser des technologies innovantes et atteindre un bon niveau de croissance, mais il est tout aussi primordial d'avoir une source de financement sur la durée et de savoir évaluer le risque ou l'opportunité de son produit sur le marché. D'où la nécessité de toujours consolider et renforcer les programmes d'accompagnement et de conseil pour permettre aux start-ups de se frayer un chemin et de prendre leur envol sur de bonnes bases opérationnelles.

De nombreux organismes ont, d'ores et déjà, lancé des programmes d'accompagnement et des incubateurs se sont même installés au Maroc, en partenariat avec des programmes internationaux ou même de manière directe. Seul bémol : peu de fonds d'investissement sont dédiés aux jeunes pousses et il n'existe pas encore de véritable écosystème de business angels au Maroc. Pour pallier cet état de fait, des organismes bougent et le font savoir aux jeunes porteurs de projets. A l'instar de la Chambre Française de Commerce et d'Industrie qui a lancé un programme «Kluster Start-ups» présentant l'avantage de répondre aux besoins des jeunes pousses à travers la création d'un «Club» fermé de business angels. Une structure offrant un accompagnement concret à cinq start-ups chaque année avec - cerise sur le gâteau - un conseil en termes de mentoring et networking. ■ M.B.

## PARCOURS DU COMBATTANT

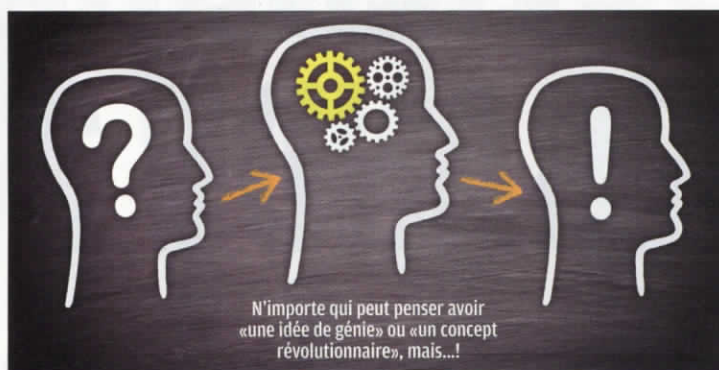
# Le lancement de start-ups au Maroc, entre difficultés et échecs

Au Maroc, le chemin de la création d'une start-up est en général long et semé d'embûches pour plus d'un candidat. En cause : moult difficultés qui ont trait à l'inexpérience, au manque d'accompagnement et à l'absence de vision externe ou de confrontation des idées... PAR MEYSSOUNE BELMAZA

**P**our faire émerger de jeunes pousses au Maroc, le parcours relève parfois du combattant. Plusieurs entrepreneurs s'accordent à dire en effet que quel que soit le secteur d'activités ou la nature du business, il y a incontestablement des points qui sont communs à tous, à savoir la difficulté des étapes premières avant le lancement dans l'aventure entrepreneuriale. Bien que des success stories aient émergé parmi des start-ups ambitieuses, d'autres ont été tuées dans l'œuf, faute de moyens ou d'ingéniosité en termes d'innovation... Tel est le constat dressé par de nombreux «start-upeurs» marocains qui expliquent, qu'en gros, il ne suffit pas de posséder de bonnes idées pour «monter sa boîte» et que certains jeunes, même très créatifs, ont vraiment eu du mal à les mettre en pratique, notant que la communauté des start-ups souffre encore de moult maux méconnus.

### C'est loin d'être une sinécure !

En clair, il faut en déduire que le fait de créer une entreprise est loin d'être une sinécure et que plusieurs jeunes entrepreneurs connaissent des échecs lors du lancement, causés principalement par une certaine inexpérience, un manque d'accompagnement et une absence de vision



externe ou de confrontation des idées pour ceux qui «se jettent seuls à l'eau»... Et de mettre aussi en exergue la nécessité de réunir une équipe solide et complémentaire en prévention de plusieurs impairs avant de lancer un projet quelconque. «Lancer une start-up est certes une expérience palpitante, mais en même temps elle est des plus terrifiante», nous confie Nouredine Aktir, ex-fondateur d'une start-up, qui précise que le fait d'être patron d'une entreprise avec un minimum de 4 ou 5 salariés (dont le financement ne repose pas sur des investisseurs extérieurs) c'est être sujet à certains tracas, à l'instar comme puiser dans ses économies pour être à flot dans l'activité mais aussi pour assurer la masse salariale, et ce, au risque de tout dilapider et de mettre, in fine, la clé sous le paillason. Il donne l'exemple de certains patrons de start-ups qui, ayant connu une période faste lors de la première année d'activité, ont eu «la grosse tête» en commençant trop décaisser l'argent en investissant de

façon maladroite et superflue, ajoutant que cela a conduit à la dissolution de leur business au final.

Ce sentiment est partagé par Younès R., consultant dans un cabinet d'études à Casablanca, qui ajoute néanmoins que le fait de lancer une entreprise sans investisseurs extérieurs comporte tout de même un certain avantage, comme celui

de ne pas subir la pression d'un conseil d'administration dans la gestion quotidienne ou celui de devoir arrêter purement et simplement l'aventure à n'importe quel moment sans avoir peur de rendre des comptes à ceux qui ont investi dans votre entreprise ! Et de souligner que le fait d'être à la tête d'une start-up n'est pas aisé, mais plutôt stressant et contraignant, d'où l'importance d'interagir avec les autres membres de l'équipe pour établir des échanges fructueux dans la prise de décision, précisant que le cas échéant, des offres peuvent être perdues ou des opportunités être réduites à néant. Observation confirmée par un jeune «start-upeur» qui met en garde ceux qui sont tentés de se lancer seuls dans la création d'une start-up, soulignant que la vigilance s'impose parce que n'importe qui peut penser avoir «une idée de génie» ou «un concept révolutionnaire» justifiant de se lancer dans l'aventure, mais tout le monde ne verra évidemment pas la chose sous le même angle de vue. ■

# Les outils numériques sont devenus un vecteur central de croissance

En dehors du soutien financier proprement dit, les start-ups marocaines à fort potentiel bénéficient de programmes d'accompagnement et de conseil, que ce soit au niveau des démarches administratives ou dans le cadre des initiatives mises en place par certains incubateurs. Cela leur permet de se faire une place sur le marché. PAR M. BELMAZA

« **S**outenir les jeunes start-ups passe par le conseil et l'accompagnement ». Tels sont les maîtres-mots d'Adil Salah, expert en consulting à Casablanca. Mis à part le financement, explique-t-il, une start-up prometteuse souhaitant atteindre, au final, le stade de success story, a besoin d'être encouragée et épaulée pour qu'elle réussisse à internationaliser davantage son business model. Et l'expert d'expliquer que pour y réussir, il s'agit d'abord de chercher une collaboration plus soutenue avec de grands groupes marocains, et ensuite de renforcer les partenariats avec les réseaux d'innovation à l'international.

## Accompagnement déterminant

L'avis partagé par de nombreux organismes qui tournent à plein régime afin de pouvoir répondre à la demande incessante, notamment de jeunes désireux de se lancer dans la création de start-ups. Ces derniers ont, en effet, un besoin impérieux d'appui, et ce, aussi bien dans le cadre de la simplification des démarches administratives que dans celui de l'évaluation de leur business-plan. « *Accompagnés et guidés, les jeunes porteurs de projets peuvent ainsi dépasser les premières étapes. Mais pas pouvoir réellement décoller car il s'agira de surmonter d'abord certaines limites, dont notamment la stimulation de la commande auprès des grandes entreprises* », fait savoir Adil Salah, qui précise qu'il n'est pas aisé de gagner la confiance des grands groupes pour les amener à acheter des services ou produits chez les start-ups en herbe. Le professionnel, en outre, met en avant l'importance d'at-



tirer des sponsors de premier plan, précisant que des groupes tels que la Fondation du groupe OCP, de grandes entreprises telles que HP, IBM, Microsoft, Salesforce, des banques importantes comme CIH Bank ou encore des établissements majeurs à l'image de la Caisse Centrale de Garantie ont le mérite de soutenir les start-ups en mettant en place des partenariats fructueux, à même de booster l'innovation au Maroc. Et de souligner qu'à travers des conventions signées avec ces grands groupes, il est plus facile d'accélérer l'accès à l'innovation aux technologies cloud, interconnecter les talents marocains, dispenser des formations de pointe... Dans cette dynamique, Lamiae Benmakhlouf, Directrice Générale de la société de gestion des Technopark de Casablanca, Rabat et Tanger, signale que « *pour mieux répondre à la problématique de l'accès aux technologies au profit des porteurs de projets innovants, le Technopark a adopté une feuille de route proactive destinée à convaincre les majors du digital de déployer leurs programmes internationaux d'accompagnement des start-ups au Maroc en vue de booster les*

*offres innovantes de 300 entreprises basées dans nos différentes zones technologiques* ». La haute responsable confie qu'en vue d'opérationnaliser cette vision, le réseau Technopark a réussi à multiplier les contacts pour approcher les leaders sur plusieurs segments du digital afin de construire une offre d'accompagnement destinée à adosser les projets et les initiatives des entreprises opérant dans le domaine du digital, des énergies renouvelables et des industries créatives. Aujourd'hui, poursuit-elle, l'enjeu est d'être plus actif dans l'accélération de la croissance des entreprises marocaines à travers l'accès à la technologie et l'innovation, précisant que les outils numériques sont devenus un vecteur central de croissance et de rentabilité et que l'émergence des réseaux sociaux, de la mobilité, du big data, du cloud, ou encore des objets connectés change profondément la façon de vivre, de travailler et d'interagir. Précisons, pour mémoire, que le Technopark est une pépinière de start-ups qui opère depuis une quinzaine d'années. Plus de 900 jeunes entreprises ont été, à ce jour, accompagnées via cet incubateur. ■

## ACCÈS AU FINANCEMENT

# Les jeunes pousses sont quasi-asphyxiées !

La question du financement est loin d'être anodine aux yeux des créateurs de start-ups au Maroc. Bien au contraire, celles qui ne bénéficient ni de fonds propres ni d'aide familiale ont le plus grand mal pour concrétiser leurs projets. Et encore moins espérer un éventuel appui de Business Angels pour prendre le relais en cas de difficultés... PAR M. BELMAZA

**F**aute d'un bon accès au financement, les jeunes pousses au Maroc, qui représentent un véritable levier de croissance, n'arrivent pas toujours à se développer comme il convient pour devenir des entreprises viables. En effet, si certaines start-ups s'estiment chanceuses grâce aux efforts déployés soit par le gouvernement soit par certains grands groupes, d'autres entités plus vulnérables continuent de végéter, déplorant la complexité administrative et critiquant sans arrêt l'ensemble de la chaîne de financement !

## Fortunes diverses !

Le processus d'aide à la création de start-ups innovantes commence - il faut le rappeler - par la facilitation d'accès au financement. C'est un fait patent sur lequel tout le monde s'accorde. Néanmoins, mettre à la disposition des start-ups des mécanismes d'obtention de financement qui soient simples, rapides, flexibles et transparents afin de débloquer un fonds pour les soutenir et participer à leur développement, tout cela n'est pas aussi évident. A ce sujet, Nisrin H. partage sa triste expérience en racontant qu'il y a sept ans, elle s'était laissée tenter par le lancement d'une jeune pousse censée fournir du matériel informatique pour des entreprises. Après plus de 24 mois de dur labeur, sa start-up a toutefois fini par tomber en faillite, faute de financements. Commentant les raisons de cet échec, cette entrepreneure quadragénaire, qui a émigré depuis

lors en Belgique, explique que chaque jour l'argent partait «en fumée» contre peu de marchés contractés. Elle explique que, très vite, les caisses se sont retrouvées vides tandis que les impayés ne cessaient de s'accumuler ! Et de souligner qu'elle a frappé à de nombreuses portes, s'adressant à divers établissements bancaires, mais en vain, car ils demandaient beaucoup de garantis et compliquaient les conditions et les termes des prêts. Pour ce qui est des grands groupes, cette ex-porteuse de start-up confie avoir essayé d'en toucher certains dans le même domaine pour les convaincre de soutenir son entreprise, mais ils ont tous été réticents et n'ont pas souhaité prendre des risques. Aujourd'hui, elle se souvient, non sans amertume, de sa start-up morte dans l'œuf après avoir traité seulement deux contrats, ajoutant que c'est elle qui a dû, au final, payer de sa propre poche le personnel qu'elle avait engagé, certaines commandes passées, des loyers en retard...

Il existe beaucoup de start-uppers qui ont vécu eux aussi ce genre de mésaventures et qui sont devenus plus que dégoutés, blâmant les grandes entreprises ainsi que les banques, qui ne suivent pas... Cette course aux investisseurs, Mohamed K. la connaît bien. Un an seulement après avoir lancé une plateforme de vente de produits du terroir marocain, en collaboration avec un petit groupe d'amis, il a rapidement montré des signes d'essoufflement en raison d'une trésorerie quasi-vide, confirmant l'idée très répandue que le fait de trouver de l'argent

en dehors du cercle familial ou amical peut être extrêmement compliqué du moment que les banques prêtent très peu de fonds ou prennent plusieurs mois pour la constitution du dossier... Convaincre ces investisseurs, dont l'unique objectif est d'assurer un rapide retour sur investissement, relève presque toujours du parcours du combattant ! D'autres jeunes entrepreneurs, toutefois, ont été plus chanceux avec, aujourd'hui, des initiatives réussies en leur faveur, à l'instar de «Pitch Lab», une plateforme ayant vocation de faire connaître les projets viables et éventuellement lever des fonds. Idem pour «Startup Maroc», une association hyperactive qui propulse les jeunes pousses dans les concours internationaux. Récemment, elle fait l'annonce d'un prochain fonds d'investissement, «Innov-Invest», doté de 700 millions de DH, destiné à aider les jeunes pousses marocaines, en termes matière de financement d'ici à 2021. Annoncé pour le début de 2018, ce nouvel fonds pour l'appui et le financement des start-ups et des projets innovants ambitionne de réaliser des prises de participation dans des start-ups innovantes et permettre ainsi de réduire le stress du financement qui existe pour cette catégorie d'entreprises, via notamment des conventions signées entre la CCG (Caisse Centrale de Garantie) et des acteurs importants dans l'accompagnement de projets comme «APP Editor», «Cluster Solaire», «Impact LaB», «R&D Maroc», «Réseau entreprendre Maroc» ou encore «StartUp Maroc». ■

## ÉCLAIRAGE

Jérôme Mouthon  
Président et Administrateur du «Kluster CFCIM»

# «Les jeunes pousses peuvent accéder à un réseau de 3.800 entreprises»

«Le programme Kluster Start-ups CFCIM est bien plus qu'un concours». Tel est le leitmotiv de Jérôme Mouthon, Président de la plateforme mise en place avec la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc. Il met en avant, entre autres, l'importance de se voir attribuer un mentor qui accompagne les jeunes pousses jusqu'à ce qu'elles décrochent leurs premières commandes. Mais aussi intégrer un cercle de près de 3.800 entreprises adhérentes au réseau CFCIM. PROPOS RECUEILLIS PAR MEYSSOUNE BELMAZA

### Comment vous est venue l'idée de lancer un cluster dédié aux start-ups ?

Tout d'abord, je rappelle que c'est en 1913 que les deux premières Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture Françaises ont été créées, à Casablanca et Rabat. Depuis lors, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM), apporte, à sa mesure, sa contribution au développement du Maroc dans un esprit de partenariat. Fort de notre siècle d'existence dans le Royaume, nous avons toujours été en contact permanent avec les acteurs de l'écosystème de l'entrepreneuriat au Maroc. Comme, en quelques années, nous étions admiratifs de la dynamique nationale créée, nous nous sommes alors posés la question de savoir quoi faire pour apporter notre pierre à l'édifice et contribuer à cette dynamique... C'est de là qu'est né notre «Kluster CFCIM», un programme très ambitieux d'accompagnement pour les start-ups et l'entrepreneuriat au Maroc.

### Qu'apporte concrètement ce programme d'appui ?

La CFCIM aide les entreprises à faire du business, à faire accroître leurs revenus, mais aussi à faire étendre le réseau professionnel de ses 3.800 adhérents. Nous offrons exactement la même chose aux futurs entrepreneurs qui seront sélectionnés. Ainsi pourront-ils, s'ils gagnent au concours «Kluster CFCIM», bénéficier



d'un mentor ou parrain qui s'engagera à s'occuper d'eux pour les introduire auprès des bonnes adresses dans leur industrie. Le but ultime étant de les aider concrètement à prendre leurs premières commandes et à démontrer le business-model de l'entreprise. Les gagnants se verront par ailleurs proposer des locaux gratuitement au sein de la CFCIM pour une période de 18 mois ainsi qu'un accompagnement-métier dispensé par les experts du «Kluster CFCIM»; des professionnels ayant au

moins dix années d'expérience dans les métiers de la finance, la communication, le marketing, la vente...

### Sur quels critères vous êtes-vous basés pour choisir les gagnants ?

Le dépôt des dossiers prendra fin le 15 décembre prochain et ce n'est qu'au début de 2018 que notre jury décidera qui seront les 3 à 5 gagnants qui se verront sélectionnés en fonction d'abord de la scalabilité (NDLR : capacité d'un produit à s'adapter à un changement d'ordre de grandeur de la demande) de leur business, l'identification du marché sur lequel ils vont opérer, le caractère innovant de leur projet, produit ou process et bien sûr l'internationalisation et la création d'emplois.

### Pensez-vous que cette action s'inscrira à long terme en faveur des start-ups ?

Nous espérons, en créant ce programme, contribuer à la dynamique de l'écosystème existant et ouvrir, pour les porteurs de projets marocains et africains, l'accès à quelques 3.800 entreprises adhérentes à la CFCIM pour qu'ils puissent démarrer leur entreprise en signant des contrats avec des clients. Après 18 mois, l'entrepreneur pourra quitter le programme pour voler de ses propres ailes et laisser ainsi la place aux prochains qui seront, nous l'espérons tous, encore plus nombreux que sur cette première édition. ■

## ENTREPRENARIAT

# Une start-up dans la tête...

La Chambre Française de Commerce et d'industrie du Maroc (CFCIM) vient tout récemment de lancer, pour la première fois, un nouveau programme d'appui aux start-ups. Labellisée «Kluster CFCIM», l'initiative vise à faire profiter, chaque année, cinq jeunes pousses sélectionnées dans le cadre d'un concours, de l'accompagnement d'experts, du networking, du mentoring et de l'accès au Club des Business Angels de la CFCIM avec une forte possibilité de financement. PAR MEYSSOUNE BELMAZA

**A**vec l'émergence des start-ups et tout son écosystème qui est en pleine évolution et structuration au Maroc, la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) entend apporter sa contribution. Elle a lancé, fin octobre dernier, bien plus qu'un simple programme d'accompagnement, le «Kluster Start-ups CFCIM» en l'occurrence, donnant à cinq start-ups marocaines préalablement sélectionnées, l'opportunité d'avoir accès à son réseau et à ses services tout en mettant à leur disposition un espace de co-working dans ses locaux où il leur sera possible de disposer de connexions et de mises en relation avec les experts-métiers, clients potentiels, entrepreneurs et investisseurs, sans parler des start-upers ayant déjà réussi. La liste est loin d'être exhaustive des services offerts par le nouveau programme.

## Les inestimables vertus du mentoring

Pour faire partie des cinq heureuses gagnantes du programme cette année, les start-ups intéressées sont censées parcourir un processus de sélection sur plusieurs étapes. En clair, il s'agit de la remise des dossiers de candidatures (accessibles

sur le site [www.cfcim.org/kluster](http://www.cfcim.org/kluster)) dûment remplis avant la date buttoir prévue pour le 15 décembre prochain, la présélection des dossiers par un comité restreint (1 permanent de la CFCIM et au moins 2 personnes du groupe concerné), la préparation des sélectionnés en apportant 3 heures de mentoring par les experts en vue de la finale et du «pitch» au jury, organisée le 15 janvier 2018, et enfin la délibération du jury et la sélection des 5 start-ups gagnantes.

Concernant les critères déterminants de sélection, on a fait savoir du côté de la CFCIM qu'ils ont trait principalement à la taille du marché, au potentiel de développement à l'international, au caractère innovant du projet, au produit, au procédé, à la commercialisation, à l'organisation, à l'offre de services, à la qualité de l'équipe ou de son fondateur, au potentiel de création d'emploi ainsi qu'au niveau de participation (ne pas participer simultanément à des programmes d'incubation ou d'accélération). «C'est dans le cadre de sa démarche de responsabilité sociale de l'entreprise que la CFCIM a initié son projet d'accompagnement des start-ups, dont l'objectif est de soutenir la création d'entreprise et les jeunes entrepreneurs porteurs de projets innovants et ayant un fort potentiel de crois-

sance et de scalabilité», nous explique Omar Benaïcha, Vice-Président du «Kluster CFCIM» et Directeur Général d'Africa Bureau Veritas. Il souligne que la CFCIM est prête à ouvrir ses portes pour permettre aux jeunes pousses de s'émanciper et faire décoller leurs revenus à travers une initiative unique et très prometteuse. Et de faire savoir que si le «Kluster Start-ups CFCIM» a été lancé, c'est pour aider ces jeunes porteurs de projets à maximiser leurs chances de succès en leur évitant toute déconvenue, rappelant que, certes, les start-ups sont particulièrement dynamiques et ambitieuses durant les premières années, mais qu'elles sont aussi plus vulnérables et apprennent souvent sur le tas et à leurs dépens que le fait de mettre en place un nouveau modèle économique exige une maîtrise des fondamentaux de la gestion ! C'est là où le «Kluster Start-ups CFCIM» intervient, poursuit Omar Benaïcha, expliquant que les projets sélectionnés bénéficieront notamment d'un parrainage ou mentoring d'un administrateur ou d'un membre correspondant de la CFCIM, notant aussi que ces chefs d'entreprises et top-managers chevronnés leur offriront, dans la foulée, toute leur expérience pour les aider à élaborer leur business-model ou

LA FINALITÉ DES ACTIONS LA CFCIM EST D'OUVRIER SES PORTES POUR PERMETTRE AUX JEUNES POUSSÉS DE S'ÉMANCIPER ET FAIRE DÉCOLLER LEURS REVENUS À TRAVERS UNE INITIATIVE UNIQUE ET TRÈS PROMETTEUSE.



encore leur stratégie de développement et leur ouvriront également leur précieux carnet d'adresses. De même, les participants bénéficieront d'ateliers et de séminaires de formation animés par des experts, ainsi que d'un package de services offerts par la CFCIM : adhésion de deux ans gratuite, assistance juridique, accès aux canaux de communication de la CFCIM... En outre, ils auront la possibilité d'être hébergés pour 18 mois (au maximum) dans un espace dédié au sein de la CFCIM à Casablanca.

Parallèlement, le Vice-Président du «Kluster CFCIM» revient aussi sur l'un des points forts du programme, celui d'Africa Start-ups qui vise à promouvoir et à faire rayonner les jeunes pousses africaines, affirmant qu'il s'agira de structurer et de fédérer la communauté des entrepreneurs africains, de créer des synergies vertueuses avec les écosystèmes marocains et africains afin d'accélérer leur croissance sur le continent. A cet égard, il confie : «au Maroc, il existe toute une stratégie de développement de l'entreprenariat auprès des jeunes, visant à les autonomiser et à

créer de l'emploi. L'objectif du programme «Kluster Start-ups CFCIM» étant de promouvoir les start-ups à l'échelle nationale, mais aussi au niveau du continent africain. Avec Africa Start-ups, notre objectif est d'assurer un échange d'expériences, une visibilité. Il s'agit aussi d'assurer le pont avec l'initiative «French Tech» en France, de manière à offrir le meilleur appui possible aux jeunes».

### Le business angel, une précieuse aubaine !

Mais ce n'est pas tout. Le programme d'appui comporte également un «plus» considérable consistant en la possibilité de financer des jeunes pousses sélectionnées par un business angel. A ce sujet, Saâd Jenane, membre encadrant du «Kluster CFCIM» et fondateur de «Push Ads», tient à préciser qu'en dépit des initiatives publiques et privées au profit de cette catégorie d'entreprises qui se multiplient en ce moment, les besoins d'accompagnement et de financement restent importants. Il confie à ce sujet : «le besoin le plus exprimé par les entrepreneurs est celui du

financement, qui intervient au tout début de la vie d'une start-up. Ce besoin pourra être satisfait grâce à des business angels qui ont le «mindset» adéquat et qui pourront fournir plus que de l'argent, un réseau et des conseils pour accélérer le développement des start-ups». Et de souligner que les start-ups sélectionnées auront ainsi accès à un «Club des Business Angels de la CFCIM» dont les membres pourront leur apporter le financement nécessaire au développement de leurs activités, notant par ailleurs que le business angel doit avoir la capacité financière d'investir au moins 500.000 DH dans différents projets de start-ups (par tranches de 100.000 DH), accepter de participer aux réunions de présentation des start-ups et enfin signer la charte éthique et morale du «Club» en étant bien évidemment adhérent de la Chambre.

Le «Kluster Start-ups CFCIM» vient donc renforcer un écosystème national qui se structure et se professionnalise au fil des années avec notamment la création d'incubateurs, l'accompagnement de mentors et le soutien de grandes entreprises. Il était temps ! ■