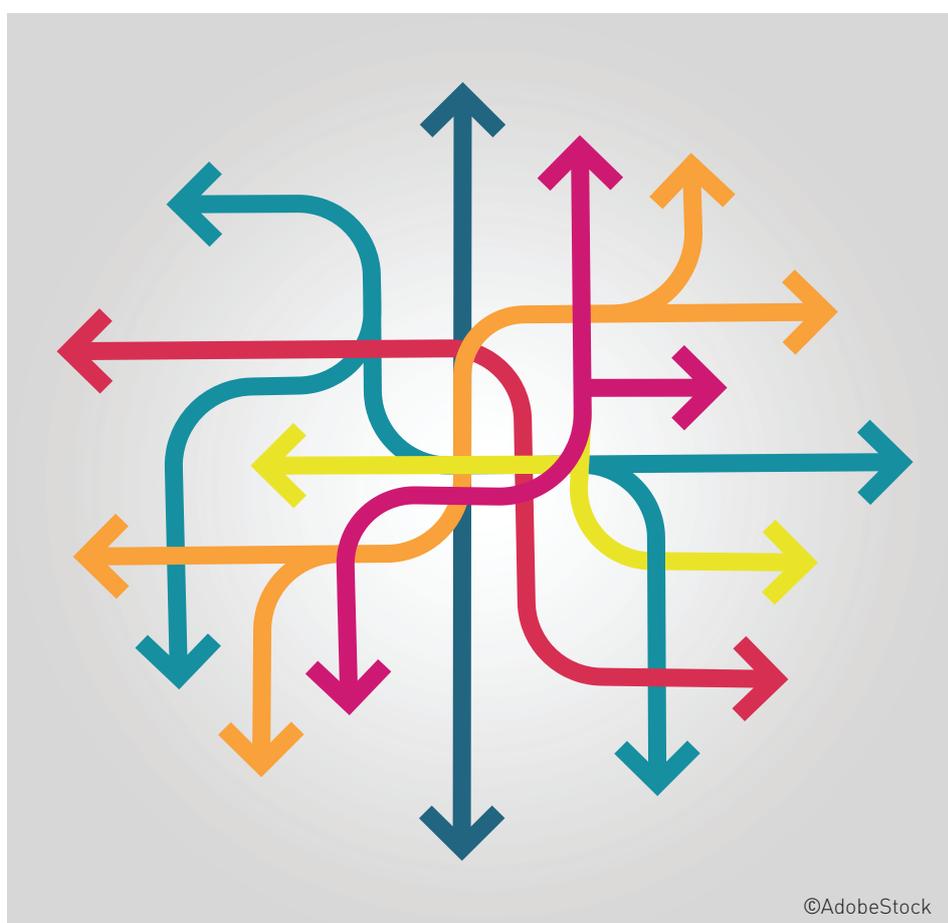


INNOVATION ÉCONOMIQUE

L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT AU-DELÀ DU MODÈLE START-UP

UNE LECTURE PAR L'ÉCOSYSTÈME LYONNAIS
D'ACCOMPAGNEMENT



©AdobeStock

Juin 2019

Théo BATTAGLIA

GRANDLYON
la métropole

L'ENTREPRENEURIAT INNOVANT AU-DELÀ DU MODÈLE START-UP

Une lecture par l'écosystème lyonnais d'accompagnement

Par Théo Battaglia

PRÉFACE

Depuis 2017, la Direction de la prospective et du dialogue public (DPDP) de la Métropole de Lyon a lancé une réflexion sur le phénomène start-up. Elle poursuit l'ambition de comprendre les ressorts de cette nouvelle forme d'entrepreneuriat et ses applications sur le territoire.

Or, ces dernières années, les critiques envers le « modèle start-up » ont pris corps dans le débat public. Sont-elles trop financiarisées, trop portées sur l'image, ou encore peu créatrices d'emploi par rapport à l'argent public dépensé ? Et finalement, la focale sur les start-up ne se ferait-elle pas au détriment d'autres entreprises innovantes et PME ?

Ces remarques, parfois fondées dans des cas particuliers, se concentrent néanmoins le plus souvent sur l'image d'Épinal d'une start-up telle qu'elle est construite par la Silicon Valley et par les médias. Face à la remise en cause d'un modèle unique de start-up, un enjeu pour les territoires qui souhaitent accompagner l'innovation est de valoriser tout type d'entreprise, start-up comme entreprises innovantes et « traditionnelles ».

À partir d'entretiens menés auprès d'acteurs du territoire, ce document retrace la manière dont l'écosystème d'accompagnement lyonnais identifie et catégorise les entreprises innovantes, et les oriente vers des dispositifs dédiés. Il ressort de ce travail plusieurs éléments :

- D'une part, la catégorie start-up, dans sa définition, est rejetée dans sa forme idéal-typique de la Silicon Valley. Pour autant, elle reste une catégorie très mouvante et utile d'un interlocuteur à l'autre, ce qui permet finalement de faire dialoguer un grand nombre de professionnels.
- D'autre part, ces acteurs ne se réduisent pas à l'image d'Épinal de la start-up et s'inscrivent au contraire dans un accompagnement à l'entrepreneuriat innovant, sous toutes ces formes.
- Enfin, on constate une forte densité au sein d'un écosystème qui s'avère plus partenarial que concurrentiel. Des enjeux émergent pour faciliter la prise de contact des entrepreneurs pour atteindre les aides qui leur correspondent le plus, mais la diversité des accompagnements en place et les ressources du territoire lyonnais sont plutôt saluées pour aider à développer des formes diverses d'entrepreneuriat, pas seulement sous la forme de start-up, mais également sous d'autres formes associant PME ou artisanat.

Table des matières

INTRODUCTION : DE LA CRITIQUE DES START-UP À UNE VALORISATION DES FORMES DIVERSES D'ENTREPRENEURIAT INNOVANT	4
1. Les critiques du phénomène start-up : un modèle qui chancèle ?	4
2. Dépasser le modèle start-up pour s'intéresser à l'entrepreneuriat innovant : quelle place dans l'écosystème ?	8
START-UP, ENTREPRENEURIAT INNOVANT : DES REDÉFINITIONS LOCALES QUI OUVERT LE DIALOGUE	12
1. Une prise de distance par rapport à l'image idéalisée des start-up	12
2. Une revalorisation du projet entrepreneurial et un entraînement positif pour le territoire	14
3. « Start-up » : une catégorie qui permet malgré tout aux acteurs de dialoguer	16
L'ÉCOSYSTÈME DE L'ACCOMPAGNEMENT LOCAL : DES RÉSEAUX DENSES ET COLLABORATIFS POUR RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES PROJETS	19
1. Un écosystème dense et formé en réseaux : une qualité ou un élément de confusion pour l'entrepreneur innovant.....	19
2. Une complémentarité entre accompagnement propre aux start-up et soutien traditionnel à l'entrepreneuriat	23
CONCLUSION.....	26
ANNEXE	27

Introduction : de la critique des start-up à une valorisation des formes diverses d'entrepreneuriat innovant

Il est indéniable que le modèle start-up a un certain succès dans le monde entrepreneurial. Les médias, les services publics ou les entrepreneurs en parlent tellement, le montrant comme la recette miracle pour créer les entreprises de demain, qu'il est difficile de nier son importance dans l'économie actuelle. Pourtant, cette position privilégiée s'érode, comme on peut l'identifier avec la montée d'une critique du modèle start-up, qui prend de plus en plus d'ampleur (1). Dans ce contexte de remise en cause d'un modèle unique de « start-up », d'autres formes d'entrepreneuriat innovant peuvent émerger et être valorisées (2.), mais dans quelle mesure l'écosystème local accompagne-t-il ses recatégorisations ?

1. Les critiques du phénomène start-up : un modèle qui chancèle ?

Si ces voix dissonantes ont une certaine légitimité, c'est avant tout parce qu'elles proviennent de l'intérieur même du milieu : ce sont avant tout des entrepreneurs qui viennent critiquer le modèle, autour de leurs propres expériences et de leurs observations¹. Le fait est que l'écosystème entrepreneurial tout entier se trouve questionné, ainsi que la culture start-up, qui s'est construite autour de l'idée que ces entreprises sont des lieux de travail agréables, ce qui permettrait aux employés de déployer leurs compétences. Par contre, les critiques viennent assez peu du champ scientifique et universitaire².

En l'état, les problèmes du modèle start-up, identifiés par ses détracteurs, se structurent autour de plusieurs éléments communs, ce qui permet d'esquisser une catégorisation des critiques.

Ainsi, les contestataires de modèle start-up s'attaquent avant tout à un phénomène qu'ils identifient, le *start-up washing*. La notion traduit un engouement jugé excessif pour les start-up, à l'honneur dans les paroles, mais aussi et surtout dans les actes. Cette dynamique s'opère dans les médias et dans l'écosystème start-up, mais aussi dans les pouvoirs publics nationaux, qui décrivent les start-up comme les futures entreprises capables de relancer l'économie. Si la démarche a dans un premier temps été saluée par un grand nombre d'observateurs, comme un moyen de produire une évolution positive de la société autour de

¹ Parmi les critiques qui sont reprises par d'autres articles et donc diffusées, leurs auteurs sont souvent au moins entrepreneurs ou ayant travaillé dans des start-up : Mathilde Ramadier (philosophe et ex-salariée de start-up), Mylène Aboukrat (journaliste et entrepreneure), Antoine Amiel (entrepreneur), Benjamin Zimmer (ingénieur et entrepreneur), Nicolas Menet (sociologue et entrepreneur), Gaëlle Ottan (journaliste et entrepreneure), Shem Magnezi (ingénieur en start-up)

² Assez souvent des journalistes, mais aussi quelques économistes, même s'ils ne se saisissent pas eux-mêmes du sujet, et des sociologues (mais très peu). On peut donc noter Éric Sadin (*La Silicolonisation du monde : l'irrésistible expansion du libéralisme économique*, 2016) et Patric Artus (Interrogé dans *Alternatives Économiques*, 2019, dossier Start-up) pour les économistes, et Olivier Marty, Régis Moreau, David Weinberger (*Start up ? : du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, 2003) pour les sociologues.

l'innovation, elle a ensuite été décriée, notamment par certains qui craignent que la prolifération de start-up a dénaturé le sens que la création de ces entreprises revêtait³. La start-up véhicule donc un ensemble de caractéristiques qui en font l'entreprise exemplaire, sur le papier au moins. Dans l'imaginaire collectif, toute start-up a une capacité de croissance exceptionnelle, avec une scalabilité importante, qui peut réagir rapidement aux différents obstacles grâce à une agilité entrepreneuriale hors du commun et à une capacité à allier des pratiques innovantes avec une action en dehors des cases établies par l'économie «classique», pour maximiser l'efficacité, l'efficience et la réactivité des équipes⁴. Il est pourtant certain que cet idéal est à nuancer, comme nous l'avons montré dans une précédente étude⁵.

Il y a donc une certaine déception par rapport à ce que les start-up étaient « promises à accomplir » et la place qu'elles devaient prendre dans la société : des outils de transformation du monde et de la société, qui mettraient en place de nouvelles méthodologies de travail, plus égalitaires ou progressistes. Or, derrière ces promesses, certains détracteurs voient le spectre d'un ultralibéralisme, d'une nouvelle économie que l'individu n'a plus la liberté de maîtriser⁶. Ainsi, le modèle start-up peut être compris comme la dernière version du capitalisme, où l'idée de changer le monde est en réalité une chimère pour exploiter la force productive des jeunes générations permettant aux grands groupes et aux politiques de siphonner l'innovation pour se replacer sur l'espace économique de demain⁷.

Le problème que présente cette position d'acteur omniprésent dans la nouvelle économie, c'est que les faits et les chiffres ne suivent pas, avec une part de l'emploi très faible, une pérennité difficile et un poids économique finalement assez réduit. Cet apport limité des start-up à la société (emploi, valeur économique) s'inscrit dans une critique plus large de la place des start-up dans la société, alors même que leur modèle promettait de répondre aux besoins et usages de la société. Selon Nicolas Menet et Benjamin Zimmer, la start-up est « *le seul type d'organisation dédiée à la création de valeur marchande à savoir s'approprier l'utilité détectée pour y apporter une réponse rapide, frugale et pertinente* »⁸. C'est donc un élément qu'il faut utiliser en créant un écosystème centré sur les besoins de la société et sur des innovations identifiées en amont par des instances spécialisées, et non plus centré sur la start-up en tant que telle. Il faudrait ainsi développer un écosystème de société en lieu et place d'un écosystème de start-up.

Il faut donc reconnaître que l'ensemble des critiques ne visualisent pas nécessairement les start-up comme des éléments intrinsèquement négatifs, puisque certaines cherchent à faire

³ Mylène Aboukrat, *Si à 40 ans t'as pas lancé ta start-up, t'as raté ta vie...*, 2015, disponible sur : <https://medium.com/france/si-%C3%A0-40-ans-t-as-pas-lanc%C3%A9-ta-startup-t-as-rat%C3%A9-ta-vie-61cd3592de01>

⁴ Les pratiques novatrices d'Elon Musk, comme la création d'une deuxième chaîne de production sur le parking de son usine pour respecter les prévisions de production et résoudre les problèmes que créait la première chaîne, sont un exemple parfait des valeurs que cet imaginaire renferme.

⁵ Pistes prospectives autour du phénomène start-up, disponible sur : <https://www.millenaire3.com/dossiers/Start-up/Pistes-prospectives-autour-du-phenomene-Start-Up>.

⁶ Hubert Guillaud et Thierry Marcou, *L'innovation start-up en ses limites*, 2017, disponible sur : <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2017/12/22/linnovation-startup-en-ses-limites/>.

⁷ Nicolas Menet, Benjamin Zimmer, *Start-up, Arrêtons la mascarade*, Dunod, 2018.

⁸ Nicolas Menet, Benjamin Zimmer, op.cit., p.213

évoluer les pratiques pour obtenir une renaissance de la start-up comme acteur majeur de l'économie. En effet, le battage médiatique autour des start-up se base sur un storytelling outrancier et une certaine passion pour les levées de fonds. Cela entraîne un effet pervers, puisqu'aujourd'hui les médias ont tendance à privilégier les informations « sensationnelles », et les start-up à fournir ce qu'il faut pour que ce semblant de communication s'opère⁹.

Au-delà de ce sensationnalisme, les levées de fonds soulèvent un ensemble de critiques sur la financiarisation des start-up. En effet, l'écosystème ferait passer la levée de fonds comme un élément essentiel dans la création et le développement économique d'une start-up. Or notre cohorte montre bien que cette étape n'est ni obligatoire, ni synonyme de réussite¹⁰. De plus, les observateurs mettent en évidence que les levées de fonds sont parfois dangereuses pour les entreprises. Ainsi, elles incitent à dépenser très vite l'argent obtenu, sans assurer ni la rentabilité des entreprises concernées¹¹, ni la pertinence du *business model*¹². Dans la même veine, la levée de fonds est un partenariat établi avec les investisseurs¹³, dans lequel l'entrepreneur peut perdre le contrôle de sa propre entreprise et se trouver forcé d'agir selon les exigences des investisseurs. Autrement dit, la levée de fonds est un outil de croissance dangereux, puisqu'il peut échapper à son utilisateur qui s'en sert pour compenser les problèmes qui se présentent, et pas pour créer de la valeur pour son entreprise.

Cependant, un autre point de critique a aussi eu un certain succès, puisqu'il s'attaque à la culture d'entreprise propre aux start-up. En effet, ces entreprises sont connues pour leurs conditions de travail particulières, où il est important de travailler dans le bonheur, une idée cristallisée par le poste de CHO (*Chief Happiness Officer* ou Responsable du bonheur). La construction d'une culture d'entreprise propre à chaque start-up est importante dans le modèle en question, puisque c'est ce qui devra permettre de surmonter les difficultés et de réussir son hypercroissance. Dans les faits, c'est un élément qui est questionnable, et questionné, puisqu'il existe certains témoignages qui révèlent des conditions de travail bien moins reluisantes, avec une précarité et des violences sociales cachées mais malgré tout très marquées, comme le montre Mathilde Ramadier dans son livre *Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*¹⁴. En soi, cet ensemble de critiques traduit un certain désenchantement pour le modèle managérial de certaines start-up et pour le statut d'élites qu'il fait miroiter, mais qui n'est en réalité que difficilement accessible.

Il y a par contre une réelle contradiction soulignée entre l'affirmation que chacun peut entamer et réussir un projet entrepreneurial, à condition que l'idée ou l'équipe soit bonne, et l'origine

⁹ Gaëlle Ottan, *Fanatisme et désamour, que se passe-t-il avec l'écosystème start-up ?*, 2018, disponible sur : <https://wydden.com/fanatisme-et-desamour-que-se-passe-t-il-avec-lecosysteme-startup/>

¹⁰ 42% des entreprises de la cohorte ont levé des fonds, 50% des entreprises de la cohorte qui ont échoué ont levé des fonds

¹¹ C'est d'ailleurs un élément que Holi a mis en avant pour expliquer sa liquidation : même si le *crowdfunding* a permis de financer son produit, l'entreprise n'était pas rentable pour autant.

¹² Il est assez souvent relevé que les investisseurs se servent des start-up comme des véhicules financiers, un investissement ne correspond donc pas nécessairement à une appréciation positive du concept.

¹³ Baptiste Jourdan, *Les levées de fonds prématurées sont dangereuses pour la bonne croissance des startups*, 2018, disponible sur : <https://toucantoco.com/blog/levees-de-fonds-prematurees-dangereuses-bonne-croissance-startups/>

¹⁴ Mathilde Ramadier, *Bienvenue dans le nouveau monde. Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*, Premier Parallèle, 2017.

sociale des startupper. En effet, ceux-ci sont très largement des hommes (90% selon l'étude de la DPDP), avec des trajectoires scolaires assez proches (bac+5 dans de grandes écoles, écoles de commerces ou d'ingénieurs) ou des moyens conséquents. Le nombre de fondateurs qui démarrent sans fonds ni diplômes est ainsi quasiment nul.

Enfin, si la communication et les politiques autour des start-up sont autant décriées, c'est aussi parce que leurs détracteurs¹⁵ veulent montrer que l'absence de diversité au sein des start-up est problématique¹⁶. L'acculturation à un modèle unique de façon d'innover peut être en réalité contreproductif et ne plus donner des innovations, mais juste des imitations. C'est pourquoi de fortes critiques s'axent autour de la « vampirisation »¹⁷ des formes d'innovation par le modèle start-up, qui empêche de développer, d'élaborer et de perfectionner des modèles encore imparfaits. Cependant, il est intéressant de remarquer que les différentes critiques des start-up participent à la construction de l'hégémonie d'un modèle start-up de référence. En effet, si l'écosystème est décrit comme trop homogène et centré sur les start-up de la Tech numérique, notre cohorte montre bien que la diversité d'entreprises est bien présente dans la réalité. Ainsi, les critiques dessinent une image de la start-up qui ne correspond pas nécessairement au terrain et qui contribue à la désignation d'un type unique de start-up, parfois même plus que les start-up elles-mêmes.

S'il on parle si souvent de mythe start-up, c'est bien parce que les entreprises qui réussissent vraiment et font fortune sont loin d'être légion. Les *success stories* existent, mais le chiffre de 90% de start-up qui ont disparu au bout de trois ans est assez souvent évoqué pour remettre ces exemples en question. Les figures mythiques du phénomène start-up apparaissent alors comme les entrepreneurs parfaits, dont les pratiques et les habitudes doivent être copiées pour obtenir le même succès. Ceci justifie l'adhésion à une culture commune qui ne s'adapte pas nécessairement aux enjeux locaux.

Les écosystèmes start-up subissent ainsi des reproches importants sur leur ressemblance excessive : on réapplique la même recette qui a fonctionné dans la Silicon Valley dans tous les espaces urbains propices. Or l'écosystème ne peut pas être efficace et optimal sans prendre en compte les enjeux et les acteurs locaux. C'est en partie ce qui est reproché à l'écosystème français¹⁸ : il incube mais ne parvient pas à faire grandir les entreprises. La France serait une machine à faire des « scale-up », un terme controversé puisque sa création et son utilisation traduirait en réalité l'incapacité de l'écosystème français à faire aboutir ses entreprises. On utiliserait donc la notion de scale-up pour décrire ces start-up qui n'en sont plus, mais qui n'ont pas atteint le stade de licorne¹⁹. La FrenchTech est par ailleurs une cible

¹⁵ Hubert Guillaud, journaliste, et Thierry Marcou, entrepreneur

¹⁶ Jean-Laurent Cassely, *Et s'il y avait trop de startups à Paris ?*, 2017, disponible sur : <https://kissmyfrogs.com/et-s-il-y-avait-trop-de-startups-a-paris/>

¹⁷ Hubert Guillaud et Thierry Marcou, op.cit., disponible sur : <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2017/12/22/linnovation-startup-en-ses-limites/>.

¹⁸ Stéphane Schultz, *Ras-le-bol des start-up*, 2016, disponible sur : <https://15marches.fr/numerique/ras-le-bol-startups>

¹⁹ Guillaume Bregeras, *La France se dessine un avenir de « scale-up nation »*, 2018, disponible sur : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/financer-sa-creation/0600293179120-la-france-se-dessine-un-avenir-de-scale-up-nation-325549.php>

privilegiée de ces critiques, qui souffrirait d'un manque d'autonomie, ce qui lui empêcherait d'anticiper les crises ou de répondre aux ralentissements économiques potentiels²⁰.

2. Dépasser le modèle start-up pour s'intéresser à l'entrepreneuriat innovant : quelle place dans l'écosystème ?

Si ce faisceau de critiques est intéressant, ce n'est pas pour les potentielles vérités qu'il renferme, mais bien parce qu'il s'agit d'une indication sur la fragilisation de la domination du modèle start-up. C'est pourquoi nous n'allons pas chercher ici à savoir si ces éléments sont vrais, puisque nous allons plutôt les utiliser comme point de départ du questionnement de l'évolution de l'entrepreneuriat innovant et du bien-fondé des catégories qui ont été créées autour de la notion de start-up. En substance, il s'agit de décaler le regard et de se demander si cette catégorisation est encore adaptée ou si elle entraîne des décalages avec les réalités et les besoins du secteur entrepreneurial lyonnais. Il faut noter qu'une partie de ces critiques a déjà permis de faire évoluer, au moins en façade, certaines politiques publiques à l'échelle nationale. Ainsi, l'élaboration des labels *French Impact* pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire et *French Fab* pour les entreprises industrielles permet de multiplier les formes d'entreprises innovantes pouvant recevoir des aides, le programme *French Tech Diversité*, largement mis en avant début 2019, vise à diversifier l'origine sociale des fondateurs et le dispositif *French Tech Visa*, auparavant limité aux seules entreprises de la Tech numérique, s'est élargi à l'ensemble des entreprises considérées comme innovantes.

Il semble donc que les modalités d'innover dans l'entrepreneuriat ne se résument plus, au moins dans le discours, au modèle start-up. On pourrait même dire que l'entrepreneuriat innovant, dans ses formes diverses, n'a pas attendu les critiques des start-up pour émerger : de fait, des jeunes entreprises qui portent des innovations notables mais qui ne se revendiquent pas comme start-up (avec tout l'imaginaire qui y est associé) se développent depuis des années. Ce constat laisse un champ libre à une redéfinition des formes d'entrepreneuriat innovant.

Car en effet, si les start-up font bel et bien partie de l'entrepreneuriat innovant, il est de plus en plus évident que celui-ci ne se limite pas à cette forme d'entreprise, mais comprend donc aussi des projets plus émergents et qui correspondent moins aux catégories établies. On peut légitimement se demander ce qui différencie l'entrepreneuriat innovant de l'entrepreneuriat classique. Sans trop de surprise, l'élément principal qui distingue ces deux formes est avant tout l'innovation. L'OCDE la définit comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures* »²¹. L'entreprise innovante induit aussi une très forte incertitude, liée au risque et à la rentabilité relative de son activité. On comprend donc que cette notion ne concerne pas tout un ensemble d'entreprises,

²⁰ Jean-David Chamboredon, *La French Tech a-t-elle un maillot de bain ?*, 2018, disponible sur : <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/la-french-tech-a-t-elle-un-maillot-de-bain-765133.html>

²¹ Manuel d'Oslo, OCDE, 2005.

qu'on qualifiera ici de classiques. Cependant, il faut aussi identifier la différence avec le micro-entrepreneuriat, qui est pour sa part une catégorie juridique bien établie. Si l'idée de base était censée favoriser la création d'entreprise par des particuliers, le micro-entrepreneuriat renvoie à une pluralité de situations très distinctes qui ne peuvent pas toutes être associées à l'innovation (chauffeur Uber, coiffeur à son compte, etc.). De plus, si certains entrepreneurs utilisent ce régime au début de leur activité, les limites en termes de chiffre d'affaires limitent fortement l'opportunité de croissance d'une telle entreprise, ce qui fait que les entreprises innovantes changent de catégorie lorsqu'elles commencent à croître. Enfin, la notion de start-up, si elle fait bien partie de l'entrepreneuriat innovant, est limitée pour prendre en compte l'ensemble des dynamiques d'innovation, qui ne font pas forcément intervenir de logique de scalabilité, de quête d'hypercroissance, de financiarisation par levées de fonds ou de communication outrancière à grand coup de *success stories*. Nous sommes donc face à des entreprises qui se trouvent hors des catégories existantes et pour lesquelles il pourrait être nécessaire d'en créer de nouvelles.

Il est d'ailleurs très probable que les acteurs du territoire aient eux-mêmes opérés cette mue avant que les médias n'entament une critique des start-up. Si le soutien au modèle start-up reste un élément fort des stratégies économiques des territoires métropolitains, on peut supposer que les acteurs économiques locaux ne se réduisent plus à ce modèle pour appréhender les diverses formes de l'entrepreneuriat innovant, que ce soit dans l'accompagnement, le financement, la mise en réseau des projets émergents.

Il est donc nécessaire, pour étayer un élargissement de l'entrepreneuriat innovant non pas aux seules start-up, mais à une diversité de type d'entreprises, de revenir au terrain et de voir comment les acteurs de l'accompagnement traitent cette question. Dans quelle mesure l'écosystème prend-il en compte les besoins spécifiques de ces entrepreneurs innovants qui ne se revendiquent pas start-up ? Existe-il des barrières à l'entrée administrative ? Est-ce que la prédominance du modèle start-up amène les porteurs de projets à uniformiser leur offre pour être accompagnés et financés, ou est-ce qu'au contraire, le rejet du modèle start-up devient-il un marqueur distinctif qui permet, auprès de certains acteurs économiques, de gagner en respectabilité ? En somme, ce document s'intéresse à la manière dont se structure localement²² le champ entrepreneurial par rapport à l'entrepreneuriat innovant : quels réalités et besoins peut-on traduire de cette structuration ?

²² Il faut cependant noter que la dimension territoriale n'est pas la même selon les différents acteurs interrogés. Ainsi, certains se concentrent sur la Métropole de Lyon, comme FrenchTech ONE (avec une inclusion de la Métropole de Saint-Étienne) ou Ronalpia (avec des filiales à Saint-Étienne et Grenoble), d'autres sur le département du Rhône (la CPME ou le MEDEF) ou sur la région Auvergne Rhône-Alpes (Bpifrance).

Méthodologie

Ce que l'ensemble de ce document va chercher à approfondir, c'est la place que les acteurs économiques locaux donnent à l'innovation dans les jeunes projets entrepreneuriaux, qu'ils soient ou non des start-up, et donc la manière dont ils catégorisent les projets, et leur positionnement suite aux critiques que nous avons mis en évidence. Pour questionner efficacement ces éléments et la catégorisation actuelle, il paraît essentiel de décaler le regard, de manière à prendre un champ d'analyse plus vaste, qui englobe l'économie plus « classique » et questionne les différenciations opérées entre ces différents acteurs.

L'analyse repose donc sur une série d'entretiens auprès de différentes structures d'accompagnements et de soutien à l'entrepreneuriat sur le territoire de la Métropole de Lyon. Cela a permis de dégager un état des lieux de l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant qui, s'il n'est pas exhaustif, répond en grande partie aux questions posées relatives à l'évolution des dynamiques autour de l'environnement start-up, tout en amenant des éléments nouveaux. Pour compléter et mettre en relief les apports des entretiens, il est apparu nécessaire de se pencher sur les outils de communication des différentes structures de l'écosystème, que ce soit dans leurs sites internet, ou lors d'événements, comme des débats au Salon des entrepreneurs ou une table ronde de Lyon Place Financière & Tertiaire sur l'écosystème de l'accompagnement des start-up en juin 2019.

Structure	Personne interrogée	Poste
Bpifrance – Réseau Auvergne Rhône-Alpes	Claude Sabatin	Responsable Création et Entrepreneuriat
FrenchTech ONE	Virginie Delplanque	Déléguée Générale & Interlocutrice Scale Up
Ronalpia	Léna Geitner	Directrice et Co-fondatrice
Confédération des Petites et Moyennes Entreprises (CPME) du Rhône	Franck Morize	Secrétaire Général
Agence pour le développement économique de la Région Lyonnaise (Aderly)	Cédric Grignard	Responsable Prospective et Innovation
Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA) du Rhône	Natalie Gay	Directeur du Développement des Entreprises et des Territoires
	Yoann Bresson	Conseiller Entrepreneuriat

Chambre du Commerce et de l'Industrie (CCI) de Lyon Saint-Étienne Roanne	Alexis Giloppe	Directeur de l'Industrie, de la Compétitivité et des Territoires
	Gilles Gaquere	Responsable du Service Croissance
Mouvement des Entreprises de France (MEDEF) Lyon-Rhône	Lucie Texier	Chargée de communication et des relations presse

Tableau 1 : Personnes interrogées

Pour approfondir le sujet de l'entrepreneuriat innovant et l'ancrer dans la réalité locale lyonnaise, nous allons dans un premier temps revenir sur la position des acteurs de l'écosystème par rapport à ce qu'on appelle start-up, et par rapport aux caractéristiques que le terme véhicule. Autour de ce positionnement, nous avons interrogé la manière dont l'aide à l'entrepreneuriat innovant se structure, avec quels liens et quelles limites.

Start-up, entrepreneuriat innovant : des redéfinitions locales qui ouvrent le dialogue

1. Une prise de distance par rapport à l'image idéalisée des start-up

On remarque assez rapidement au contact des acteurs locaux que l'imaginaire propre aux start-up est quasiment unanimement rejeté, au moins en partie. Cela se voit par exemple avec les remarques négatives sur les babyfoots, objet associé aux mauvais côtés des start-up par excellence. L'image d'Épinal d'une entreprise jeune, avec des gouvernances internes particulières, valorisant le « cool » et le « fun », sans hiérarchie aussi stricte que dans une entreprise classique, n'est pas reconnue par les acteurs locaux de l'entrepreneuriat innovant. Et même, cette vision est rejetée car elle ne correspond pas à la réalité du terrain.

« L'image véhiculée par beaucoup sur les start-up est celle de "boîtes fun où il y a des babys..." Non, ce n'est pas ça une start-up. De même, une start-up ne passe pas systématiquement par une levée de fonds : certaines start-up lyonnaises en hypercroissance, ayant près de 10 ans d'existence, n'ont encore jamais levé de fonds et ont cependant une croissance et internationalisation saines. »

FrenchTech ONE

« C'est bien d'avoir des babyfoot, mais ça ne suffit pas pour attirer les jeunes. »

CCI de Lyon

Au-delà de critiquer certains éléments propres aux start-up et la manière dont elles sont décrites par les médias, les acteurs de l'écosystème lyonnais rejettent donc surtout cette image pour les start-up locales, et même pour ce qu'eux-mêmes catégorisent comme start-up. Ainsi, il faut dépasser les présentations sur PowerPoint, la valorisation financière et les levées de fonds qui ne permettent pas de décrire les start-up.

« Il y a un phénomène d'engouement et de mode, mais il y a très peu de gens qui suivent les start-up. Parce que c'est très risqué, parce que beaucoup se plantent. Parce que le marché n'est pas là, parce qu'ils vont trop vite, parce qu'ils ont pas de critiques, parce qu'ils se font racheter... Donc une start-up qui se crée, c'est beaucoup de start-up qui meurent. »

Bpifrance AURA

« L'enjeu est dans le rapprochement ; et pas qu'entre eux. (...) Derrière, il faut créer de la richesse, de l'emploi, il faut constituer des carnets de clients. »

CPME du Rhône

Il ne faut pas non plus se limiter aux éléments technologiques et numériques ou aux codes de communication et à la culture propres à ces milieux, sous peine de manquer une partie de cet entrepreneuriat, qui ne se reconnaît pas dans ces caractéristiques. Car en effet, pour certains, l'innovation n'est pas seulement dans la technologie, mais aussi dans les usages et

dans l'impact social. C'est le cas des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et des artisans, mais pas uniquement, puisqu'une partie des entreprises que l'on pourrait nommer des start-up réfutent cette appellation. La dimension numérique de l'entreprise se pose de plus comme une ligne de clivage : ce n'est certes pas le seul critère d'innovation valable, mais certains acteurs le mettent beaucoup en avant (comme la FrenchTech pour catégoriser les start-up).

« On essaie de ne pas avoir la culture de la Start-up nation et de mettre deux mots d'anglais pour un mot français, on essaie d'éviter ça, bien que ce soit très compliqué dans le numérique. On n'est pas obnubilé, ou tout du moins le focus que l'on fait sur les start-up est très concentré et on n'a pas que ça. »

Bpifrance AURA

Cet imaginaire véhiculé par le terme start-up repose sur un élément important : la start-up est devenue un objet de mode que la communication politique et médiatique a bien trop mis en avant. Si l'exemple de la Start-up Nation promue par Emmanuel Macron est le plus évident, il y a tout un ensemble de mesures et de déclarations politiques qui valorisent les start-up comme des entités économiques sur lesquelles il faut miser. Les acteurs locaux ont bien conscience de cette communication excessive et des biais que cela entraîne dans la manière dont les start-up sont considérées. Le terme start-up en lui-même est devenu « galvaudé » (mot utilisé par trois acteurs interrogés), puisqu'il est repris à l'excès et avec une visibilité qui ne correspond pas forcément à ce que ces entreprises accomplissent sur le territoire.

Il y a un vrai élan, qu'il faut certes relativiser, qu'il faut essayer de maîtriser, dans le sens qu'il ne faut pas que ça se fasse aux dépens des autres mondes, qui créent aussi de la valeur. Pour les start-up, la réalité, c'est qu'en termes de création d'emploi, on est loin du compte, de la "start-up nation". En matière de levées de fonds, on est loin du compte aussi. »

CPME du Rhône

« Est-ce que les start-up sont plus visibles ? Oui. Mais cela n'est pas typique à Lyon. »

Aderly

« Le terme start-up a été un peu galvaudé. À un moment donné, tout le monde pensait qu'il créait sa start-up. »

CCI de Lyon

Malgré tout ce que les médias en disent, certains dispositifs d'accompagnement interrogés passent beaucoup de temps à rappeler que créer une start-up, ou une entreprise innovante, reste un événement risqué. Celui-ci ne doit pas être pris à la légère et s'associe encore à un taux d'échec assez élevé²³, notamment parce que le discours tournant autour du « tous entrepreneurs » cache un peu les difficultés et les dangers. L'écosystème de

²³ Même si on peut supposer que le taux d'échec de 9 entreprises sur 10 sous trois ans a évolué.

l'accompagnement a donc évolué autour de cette question, en passant de la promotion de la vocation entrepreneuriale à la nécessité de mettre en garde les porteurs de projet.

« Notre métier de sensibilisation a un peu changé : il faut toujours encourager la création d'entreprise, mais aussi rappeler les risques de l'entrepreneuriat et notamment le temps long de rémunération du dirigeant et la charge de travail que ça suppose. »

Ronalpia

Surtout, le nom start-up peut être vu comme une étiquette que se donnent certains entrepreneurs pour obtenir des aides réservées à ces entreprises et s'ouvrir certaines portes. Ainsi, pour accéder à des accompagnements ou à certaines communautés, comme la FrenchTech ou H7, il est nécessaire de se revendiquer comme une start-up. De même, le terme de start-up renvoie une image qu'il peut être utile de mobiliser, surtout à l'international. Se revendiquer d'être une start-up sans que ce soit le cas est un phénomène qui existe donc bien, mais il est à nuancer, puisque les structures d'accompagnement interrogées en ont conscience et cherchent, dans leur sélection d'entreprises, à dépasser ce que les candidatures disent des projets.

2. Une revalorisation du projet entrepreneurial et un entraînement positif pour le territoire

Cependant, le fait est que si le champ de l'entrepreneuriat lyonnais est assez unanime sur la communication et la médiatisation excessives dont bénéficient les start-up, les acteurs locaux saluent par contre le développement positif de l'esprit entrepreneurial et la mise en avant des possibilités de réussite sociale par la création d'entreprise que cela entraîne. Il y a un élan entrepreneurial positif qui participe largement à la revitalisation de l'image de l'entrepreneur. L'aspect positif se retrouve dans la multiplication de projets et dans le développement de la vocation entrepreneuriale, que ce soit parmi les jeunes diplômés ou les personnes cherchant à se réorienter professionnellement. L'entrepreneuriat est devenu un projet de carrière socialement valorisé, ce qui pousse de plus en plus de personnes à s'y aventurer. Dans un sens, cette multiplication de projets a plusieurs avantages. Tout d'abord, le nombre de projets qui vont aboutir sera plus important, tout comme la création de valeur pour le territoire : plus d'emplois, plus d'entreprises en croissance. Mais ce n'est pas tout : en effet, cette multiplication de projets participe au renouvellement de l'image entrepreneuriale en donnant des exemples positifs auxquels se rattacher. En somme, il s'agit d'un cercle vertueux.

Cependant, si ce renouveau de la vocation entrepreneuriale est bien évidemment positif, il faut le nuancer. En effet, rien n'indique que les critiques concernant le manque de diversité sociale parmi les entrepreneurs ne soient pas valides sur le territoire métropolitain²⁴. Il reste donc des éléments à travailler pour avoir une réelle démocratisation de la création d'entreprise. Ensuite, si la vocation entrepreneuriale bénéficie d'un élan offert par la médiatisation et la

²⁴ Comme évoqué auparavant, au sein de la cohorte d'entreprises innovantes étudiée par la DPDP, 90% des fondateurs d'entreprises sont des hommes.

multiplication des start-up, le fait que celles-ci soient de plus en plus associées à des entités économiques discutables par l'opinion publique pourrait provoquer un essoufflement soudain de cet élan. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle on peut se dire que la présence croissante d'entreprises de l'ESS au sein de l'écosystème est plutôt positive, puisque cela pourrait donner un second souffle à l'élan entrepreneurial autour de valeurs sociales plus affirmées, si celui-ci subit le contrecoup de l'impopularité croissante des start-up.

« Dans tous les cas, l'entrepreneuriat est boosté. Dans toutes les structures, et particulièrement sur la Métropole de Lyon. »

CMA du Rhône

« Pour certains [porteurs de projets], [la communication sur les start-up] a peut-être donné une ambition qu'ils n'avaient pas mesurée au départ. Et ça c'est quand même plutôt positif, parce que plus il y a d'élan, de volume et d'ambition, au bout du bout, il y aura plus de projets qui vont marcher. »

CCI de Lyon

« Par le fait de la croissance des start-up, l'entreprise est peut-être un peu moins vue comme une entité rigide, une entité ancienne, qui ne change pas vraiment, et que du coup la naissance des start-up a peut-être permis à beaucoup plus de personne de se dire "Entreprendre, c'est pour moi aussi !". »

MEDEF Lyon-Rhône

Il faut noter l'ambition de certains acteurs locaux de montrer que l'économie plus traditionnelle a beaucoup à gagner à se rapprocher et à s'inspirer de jeunes entreprises agiles et libérées. Et que l'inverse est tout aussi vrai. C'est pourquoi ils se disent qu'il est nécessaire, dans l'intérêt des entreprises innovantes de l'écosystème lyonnais, de créer des points de contact entre ces deux mondes et de les mélanger. Ce processus est déjà avéré dans la relation entre les grands groupes et les start-up, ce qui explique le nombre croissant de dispositifs internes aux grandes entreprises visant à aider les start-up, mais il existe aussi à l'échelle des PME et des ETI. C'est notamment remarquable avec les entreprises traditionnelles établies depuis longtemps, qui, au contact des start-up, développent une croissance fulgurante, tout en gardant leur stabilité. La mise en place de ces rapprochements est d'autant plus intéressante que les entreprises innovantes échangent ainsi leurs bonnes pratiques et on peut imaginer que le modèle entrepreneurial de demain combinerait les meilleures caractéristiques des deux mondes.

« La valeur ajoutée est dans le rapprochement des mondes. Non pas de privilégier les start-up ou les PME, mais de rapprocher l'un et l'autre dans les intérêts réciproques des deux. »

CPME du Rhône

« [Les grands groupes] aussi veulent renforcer leur innovation, pour des enjeux de croissance. Donc notre intérêt est qu'ils soient en contact avec les start-up qui sont plus agiles, et de faire en sorte que des collaborations se nouent, soit en open innovation, soit en relation client-fournisseur. Nous montrons la palette de ce qui existe en termes de start-up et créons des temps de rencontres avec les grands groupes. Cette approche aide les grands groupes à se réinventer et à vraiment amorcer leur transformation numérique, leurs modes de travail et

permet aux start-up quant à elles de tisser des partenariats et signer des contrats avec ces grands comptes... ce qui contribue à leur croissance. »

FrenchTech ONE

« [Mettre en relation entrepreneurs traditionnels et start-up] permet aussi de remettre en question certains modèles et d'ouvrir le champ des possibles. »

MEDEF Lyon-Rhône

3. « Start-up » : une catégorie qui permet malgré tout aux acteurs de dialoguer

L'une de nos hypothèses se révèle par contre assez peu vérifiée : en effet, la catégorie start-up en tant que telle n'est pas remise en question. Les entretiens montrent que le terme est utilisé et compris par tous les membres de l'écosystème, qui mettent un certain type d'entreprise derrière. Les entreprises innovantes ont des caractéristiques communes qui les rapprochent et le terme start-up leur donnent une visibilité et une consistance à l'international. De même, la notion de start-up a une utilité en termes de marketing, pour attirer des profils et pour promouvoir les entreprises.

Si le terme a cette dimension, c'est aussi parce que les acteurs croient en la valeur que les entreprises innovantes peuvent créer, et que celles-ci ont besoin de l'accompagnement de l'écosystème pour révéler leur potentiel.

«Lors de discussion à l'étranger auprès de porteurs de projets, il faut rester sur une notion (la start-up) qui doit marquer, qui doit être lisible et compréhensible tout de suite. »

Aderly

« Aujourd'hui, la notion de start-up, c'est aussi quelque chose qui permet de vendre, ou attire de nouveaux profils. »

CMA du Rhône

« On fait le choix d'accompagner certaines entreprises, qui ont des caractéristiques qui sont définies par la définition des start-up, notamment en terme de croissance, parce qu'on estime que ce sont elles qui ont le plus besoin d'être accompagnées. »

CCI de Lyon

Le terme start-up a ainsi une particularité très utile : *« Tout le monde sait de quoi on parle, même si [sur] la définition, on n'est pas toujours d'accord »* (Aderly). C'est-à-dire que les définitions données de ce qu'est une start-up sont très différentes selon si on est la FrenchTech ou la CCI, en passant par la définition de Bpifrance ou de la CMA. Certains éléments de définition sont bien plus mis en avant, d'autres ne sont même pas mentionnés. Ainsi, pour certains, le cœur de la start-up, c'est sa croissance rapide. Pour d'autres, il faut prendre en compte le côté innovant, voire « disruptif ». L'ambition, et la capacité, à devenir une entreprise globale sont aussi mentionnées, tout comme la jeunesse de l'entreprise. Mais là encore, le nombre d'années au-delà duquel l'entreprise ne peut plus être qualifiée de jeune diverge, allant de 7 à 15 ans.

« Pour nous, une start-up c'est une capacité de croissance, c'est pas simplement créer une entreprise. C'est avoir une capacité de création de valeur, et une capacité de croissance de plus de 20% annuellement. »

Bpifrance AURA

« La définition nationale de la start-up par la FrenchTech est la suivante : une entreprise de moins de quinze ans, qui est généralement "digital native" [...], c'est-à-dire qu'à minima elle utilise dans ses processus de production des outils de productivité numériques. Cette entreprise de moins de quinze ans se pense globale dès sa création, c'est-à-dire qu'elle va créer des produits qui rapidement peuvent être "scalables", c'est-à-dire qui peuvent rapidement adresser des marchés mondiaux. Et dans sa courbe de croissance et dans son business plan, généralement on observe généralement un schéma en exponentielle, là où une PME classique innovante va avoir un schéma de croissance plus linéaire. Dans le cas des start-up les entreprises vont doubler voire tripler leur chiffre d'affaires d'année en année, sur deux, trois, quatre, cinq ans. »

FrenchTech ONE

« Il y a une définition des start-up : une forte croissance et la rupture de modèle économique. Il y a une notion de durée aussi, c'est moins de sept ans. »

CCI de Lyon

« Start-up c'est aussi une innovation de rupture, souvent, qui est derrière. C'est un projet qui est en rupture avec les modèles passés. C'est aussi souvent lié au numérique, et c'est aussi caractérisé par une croissance extrêmement rapide, et souvent associé à des ouvertures de capital assez rapide aussi et des levées de fonds assez importantes. »

MEDEF Lyon-Rhône

« [Une start-up, c'est] Une boîte qui se crée avec un projet "disruptif", et à fort potentiel de développement »

CPME du Rhône

Pourtant, malgré ces différences, les acteurs se comprennent entre eux lorsqu'ils parlent de start-up. En réalité, il y a des définitions données qui ouvrent le terme à un large panel d'entreprises, notamment pour des structures d'accompagnement qui s'adressent aussi à d'autres entreprises. On peut se dire que l'ensemble de l'écosystème ne donne pas la même définition au terme start-up, mais que si l'on prend le problème dans l'autre sens, la multitude de définitions couvrent assez bien ce que l'on peut entendre par entrepreneuriat innovant.

« Cette définition de la start-up, on pense toujours à la Tech, au numérique. Sauf qu'aujourd'hui, c'est extrêmement large. Et dans certains programmes spécifiques aux start-up, lorsqu'on voit les projets, certains sont liés à l'artisanat. »

CMA du Rhône

C'est un élément qui est important, car le modèle est en fait en évolution. Les entreprises qui s'y retrouvent ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans, et pas non plus les mêmes que ce qu'on appelle start-up aux États-Unis ou en Israël. Ce sont des start-up françaises, avec leurs qualités et leurs caractéristiques propres qui répondent aux enjeux particuliers au territoire

lyonnais. On peut en déduire que sur ce point, la critique des start-up a raison : on ne peut pas reproduire le même écosystème dans toutes les villes du monde. Pour que celui-ci soit efficace, il faut qu'il réponde aux particularités de logiques locales. Mais au-delà de ce constat, les différences passent aussi par une évolution des trajectoires et modèles économiques des entreprises, start-up ou non. Il paraît donc nécessaire d'identifier ces particularités, pour ne pas attendre des start-up locales ce qu'elles ne peuvent réaliser, et pour offrir un accompagnement qui correspond aux besoins de ces entreprises.

« Globalement, les start-up changent depuis quelques années. Ce ne sont plus les mêmes qu'il y a dix ans. »

CCI de Lyon

« Le profil des entrepreneurs ou des repreneurs évolue depuis quelques années. Souvent, on est dans une reconversion radicale. »

CMA du Rhône

On peut cependant se pencher sur la position des entrepreneurs vis-à-vis de l'écosystème. Tout au long de ce document, on pourrait croire que les dispositifs d'accompagnement fonctionnent comme des éleveurs, qui font grandir les jeunes pousses lyonnaises, une image qui dénigre quelque peu la démarche volontaire des entrepreneurs. C'est pourquoi il faut garder à l'esprit que ceux-ci ne subissent pas l'accompagnement, et qu'ils ont la capacité de chercher, et de trouver, le soutien là où il se trouve. Ceci explique que les dispositifs de l'écosystème doivent plus faire face à une profusion de demandes, pas nécessairement en correspondance avec leurs offres.

« Les start-up utilisent toutes les ressources à leur disposition. Elles vont prendre ce qu'il y a de mieux dans l'écosystème. »

CCI de Lyon

« Pour beaucoup, les porteurs de projets participent, ils piochent dans l'offre, regardent ce qui les intéresse. »

CMA du Rhône

Celui-ci doit donc être le plus complet possible pour garder les entreprises sur le territoire. Cela comprend une prise de considération des besoins des entrepreneurs innovants dans leur ensemble, c'est-à-dire en prenant en compte l'entrepreneuriat innovant non start-up.

L'écosystème de l'accompagnement local : des réseaux denses et collaboratifs pour répondre à la diversité des projets

On peut lier les besoins divers des entrepreneurs innovants avec une caractéristique de l'écosystème de l'accompagnement sur le territoire de Lyon : il est très dense, avec beaucoup d'acteurs qui couvrent une pluralité d'entrepreneuriats et qui sont en relation assez étroite entre eux (voir la cartographie réalisée par FrenchTech ONE en annexe pour un aperçu). Cela se voit notamment dans les salons ou pendant les entretiens : les acteurs de l'écosystème ne conçoivent pas leur action et leur accompagnement en dehors du lien construit avec les autres structures.

1. Un écosystème dense et formé en réseaux : une qualité ou un élément de confusion pour l'entrepreneur innovant ?

Cette densité et cette diversité de l'écosystème de l'accompagnement est nécessaire pour construire un environnement de travail pertinent, efficace et qui s'adresse à un maximum d'entreprises qui apportent de la valeur au territoire. Si cela se voit à l'échelle des structures, avec des partenariats, on peut aussi identifier tout un ensemble d'événements qui permettent de mettre en relation les dirigeants des entreprises dans des cadres moins formels, comme les tables rondes de Lyon Place Financière & Tertiaire, mais aussi de mettre en relation les équipes des structures, comme au Salon des entrepreneurs ou au Forum de l'entrepreneuriat, mais aussi avec les tournois de foot inter-incubateurs organisés par Sport dans la Ville.

Au-delà de sa densité, l'écosystème de l'accompagnement a aussi beaucoup évolué, il s'est professionnalisé et s'est concentré, en touchant de plus en plus de domaines. Alors qu'il n'y avait qu'une seule manière de devenir une entreprise innovante il y a quelques années, les trajectoires se sont diversifiées en même temps que les secteurs dans lesquels les entrepreneurs s'investissent. De nouveaux dispositifs ont vu le jour, avec toute une partie des acteurs de l'accompagnement qui sont nés en même temps ou juste après les start-up, après l'identification de besoins non-couverts par les structures existantes.

De manière plus générale, il y a donc une grande confiance dans l'effet réseau et dans les bénéfices qu'il peut apporter à l'écosystème local. La gestion de l'écosystème consiste à créer des connexions entre les structures d'accompagnements, mais aussi entre les entreprises elles-mêmes.

« Cela peut paraître pléthorique, mais tous [les acteurs de l'écosystème] se connaissent et travaillent intelligemment ensemble. Le but c'est que [les projets] passent ensuite de l'un à l'autre. »
CPME du Rhône

« Il y a un enjeu à continuer à densifier l'écosystème des start-up, à faire en sorte que plus de start-up se créent, et plus d'acteurs qui soient bien structurés autour. Ce que l'on recherche c'est d'avoir entre les acteurs de l'écosystème un accompagnement "sans couture", qui offre un parcours complet de la phase

d'idéation à la phase d'internationalisation. »

FrenchTech ONE

« Il y a dix ans, quand on parlait de start-up, c'était un peu vague, l'accompagnement était pas encore très carré... Aujourd'hui, ça s'est vraiment professionnalisé. [...] L'accompagnement des porteurs de projet s'est professionnalisé, pas que dans le domaine des start-up. »

CCI de Lyon

« On peut déjà voir qu'avec LYVE²⁵, l'objectif était de mettre plus en lien les structures entre elles, mais aussi les structures avec les entrepreneurs. Aujourd'hui, l'écosystème de réseau devient de plus en plus élargi, et il intègre de plus en plus de structures, qui finalement étaient moins présentes il y a quelques années, et on arrive à faire des liens avec elles et à travailler avec elles. »

CMA du Rhône

Cependant, le risque avec une telle profusion de dispositifs, c'est que l'offre soit assez obscure pour l'entrepreneur qui en a besoin et qu'il ne puisse pas y accéder sans passer par plusieurs incubateurs qui le redirigeront vers d'autres structures. C'est valable pour les start-up, mais encore plus pour des entreprises innovantes qui sortent des catégories établies. On peut considérer que c'est un problème déjà en partie identifié, puisque plusieurs acteurs, dont la FrenchTech Lyon, ont fait un travail de *mapping* de l'accompagnement (cf. annexe). Pourtant, cette cartographie reste incomplète dans la mesure où elle se limite à ce qui correspond à la définition de la start-up propre à ces structures.

« Une entreprise qui considère un accompagnement par une structure a tout intérêt à bien étudier et comprendre la nature de l'accompagnement proposé pour choisir ce qui lui convient le mieux »

Aderly

« Il y a un clairement enjeu de lisibilité des dispositifs, pour faciliter les démarches des créateurs d'entreprises. À nous, acteurs de l'accompagnement de nous rappeler que nous sommes à leur service. »

Ronalpia

L'enjeu est donc de réussir à orienter les entreprises qui ne sont pas unanimement reconnues comme des start-up vers ce qui leur correspond, ou vers des acteurs qui sont prêts à les accompagner. Il s'agit d'une action qui est plutôt bien réalisée, mais qui gagnerait à être facilitée pour économiser du temps et améliorer la lisibilité. En effet, l'écosystème de l'accompagnement est vu comme un réel atout du territoire lyonnais, il est donc important de permettre à toutes les entreprises innovantes d'y accéder. L'idée n'est pas de dire ici que l'accompagnement est absolument nécessaire pour qu'une entreprise réussisse – cela dépend évidemment du projet et de l'équipe qui le porte – mais il est tout de même important que les projets à potentiel y aient accès. C'est d'autant plus vrai que les statistiques montrent qu'une entreprise non-accompagnée risque plus facilement d'échouer²⁶.

²⁵ Plateforme de la communauté des entrepreneurs lyonnais et de ceux qui les conseillent.

²⁶ Entretien avec N. Carmona de la BPI, disponible sur Millénaire 3.

« Tout le monde connaît les principes d'accompagnement et les "clés" de succès prônées et utilisés par les autres, très bien renseignés dans la littérature et le web. Mais l'entrepreneur qui rejoint une structure d'accompagnement est souvent le nez sur le guidon, avec le sentiment d'être seul, il a besoin d'être guidé. Il peut tout aussi trouver en parallèle un mentor qui l'aidera à grandir. »

Aderly

En revanche, il pourrait être pertinent d'aller plus loin, pour que le porteur de projet puisse se retrouver dans l'écosystème sans passer par différents acteurs successifs.

Certains interlocuteurs craignent en effet un parcours du combattant pour l'entrepreneur, qui doit demander l'avis de plusieurs services avant de trouver le bon interlocuteur, ce qui freinerait le développement de son projet. L'enjeu serait donc de suffisamment bien baliser les différentes possibilités pour que les entrepreneurs s'orientent d'eux-mêmes dans la bonne structure. Actuellement, ce repérage dans l'espace de l'accompagnement passe par des personnes ou des dispositifs. Pourtant, on peut se dire que vu l'importance que la réorientation des entreprises peut revêtir, c'est potentiellement un besoin majeur qui risque d'émerger dans les prochaines années, et les dispositifs en question devront peut-être être renforcés en ce sens pour répondre au mieux aux demandes.

« Nous orientons vers tous les réseaux. Nous donnons aux entreprises qui nous contactent à minima deux à trois contacts qualifiés qui les aiguillent vers les meilleurs interlocuteurs en fonction de leur besoin. »

FrenchTech ONE

« On va pas hésiter à les envoyer vers un incubateur si c'est un incubateur qui va les suivre, on va pas hésiter à les mettre en relation avec un centre technique, parce qu'eux ne les connaîtront pas. »

CMA du Rhône

« Virginie Delplanque et French Tech ONE jouent ce rôle fédérateur pour faire se rencontrer et échanger les acteurs entre eux, permettant à chacun de comprendre ce que fait l'autre, et d'orientation vers les bons partenaires. »

Aderly

Cette capacité à réorienter est aussi bien valable pour les structures d'accompagnement spécialisées dans les start-up, comme FrenchTech ONE, que pour les structures plus traditionnelles, comme la CCI ou la CMA. Cependant, il faut noter que les réorientations se font à partir de ce que les acteurs connaissent de l'écosystème dans sa globalité. C'est pourquoi il peut être intéressant de réfléchir à l'intérêt qu'il y aurait de construire un outil, ou d'en améliorer un existant, pour réussir à structurer l'écosystème. La grande difficulté d'un tel instrument est de réussir à rester à jour face à l'émergence de nouveaux dispositifs et les évolutions des anciens. On peut se dire qu'il s'agit d'un des rôles du secteur public de réussir à structurer cette offre, même si se pose ensuite la question de la légitimité et de l'adhésion des acteurs locaux à un tel dispositif. La plateforme LYVE essaie déjà de parvenir à ce résultat, même si ce n'est que le début du processus. C'est d'ailleurs autour de l'identification de ce

besoin de structuration que s'est fondée la BPI, en arrivant à réunir suffisamment d'acteurs pour avoir une réelle légitimité.

« Ce qui semble manquer en termes de panorama – malgré beaucoup d'initiatives mises en place dont une par French Tech ONE, sans qu'aucune je crois ne soit complètement exhaustive – c'est de proposer une cartographie des offres d'accompagnement très simple, accessible, possiblement dynamique et à jour, ce qui est une tâche finalement complexe et très chronophage. »

Aderly

« [Le financement public des entreprises] était trop éclaté, on n'y voyait rien en termes d'industrie, il fallait un peu concentrer les choses pour être plus efficace, et avoir une dimension plus importante pour soutenir le tissu de PME françaises. Donc ils ont créé la BPI en prenant les acteurs principaux qui étaient dans ce giron-là. »

Bpifrance AURA

« Pour nous, c'est aussi du domaine du public ou du parapublic de s'assurer que ces entreprises qui ont vocation à grossir sur le territoire, donc à créer de la richesse et de l'emploi [...] se développent le plus rapidement possible, le plus sereinement possible. »

CCI de Lyon

Par contre l'évocation de cette structuration met en évidence un point de contradiction qui existe dans la construction de l'écosystème économique lyonnais, entre une logique de plateforme où tous les acteurs sont mis en contact et peuvent partager leur expérience en favorisant l'intermédiation, et une logique de guichet, pour lequel l'ensemble des structures sont référencées et réoriente l'entreprise demandeuse d'accompagnement vers la structure qui correspond. Si la logique de plateforme est bien représentée par LYVE, la logique de guichet est plutôt cristallisée par FrenchTech ONE. Cela ne veut pas dire que les deux sont exclusives, puisque les deux dispositifs sont particulièrement en contact : elles relèvent en fait de postures différentes dont il faut identifier les apports et limites respectifs.

« On pourrait imaginer un dossier de candidature unique pour être accompagné sur la métropole de Lyon. Les acteurs de l'accompagnement pourraient ensuite décider quelle structure est la plus adaptée pour répondre au besoin exprimé par l'entrepreneur. »

Ronalpia

Pourtant, même si une certaine structuration est envisageable, elle n'a de réelle valeur que si elle parvient réellement à réunir l'ensemble de l'entrepreneuriat innovant. Si certains acteurs défendent le fait que tout entrepreneur innovant peut trouver un accompagnement, il s'agit principalement des structures offrant de l'aide aux porteurs de projets les plus proches des start-up, ou alors identifiées comme centrales dans l'écosystème.

2. Une complémentarité entre accompagnement propre aux start-up et soutien traditionnel à l'entrepreneuriat

Si l'on s'adresse à des acteurs moins ancrés dans l'écosystème start-up, le débat est moins tranché, notamment du fait que certains acteurs ne sont pas pleinement intégrés dans l'écosystème proprement « start-up ». C'est d'ailleurs pour cette raison que certains, comme la Chambre des Métiers et de l'Artisanat (CMA), associe les deux démarches, dans ce cas artisanat et entrepreneuriat autour de « l'arti'preneur », et ne sont des acteurs de l'écosystème start-up que de manière partielle. Bpifrance joue aussi ce rôle : même si la banque publique d'investissement est très présente dans l'écosystème start-up, elle ne se limite pas à celui-ci et facilite l'obtention de prêts à des formes d'entrepreneuriat plus larges qui ne se limitent pas à ce modèle. Mais ce qui marche pour une structure bien établie comme la CMA peut être plus délicat à instaurer pour des structures plus récentes.

« L'idée, comme le dit le boss de tout ça, Nicolas Dufourcq : "on est la banque de tous". Donc, on est aussi la banque qui va permettre à quelqu'un qui est dans un quartier défavorisé en banlieue d'avoir un projet de création d'entreprise »
Bpifrance AURA

« Il y a encore un travail de sensibilisation, de plaidoyer et de faire connaître l'ESS au grand public. Il y a encore du travail pour que les fondateurs d'association soient considérés comme des "entrepreneurs" et aient accès au financement, aux facilitations de l'écosystème, au même titre que les fondateurs de sociétés commerciales. »
Ronapia

« Arti'preneur parce qu'effectivement un entrepreneur se sent parfois soit plus artisan, soit plus entrepreneur, donc pour nous c'était important d'associer les deux finalement, pour mettre les deux en avant. Et ça c'est innovant. »
CMA du Rhône

Il apparaît donc que, plutôt que d'être bien unifié avec chaque acteur directement en contact avec tous les autres, l'écosystème de l'accompagnement lyonnais est certes dense, mais structuré autour de certains acteurs privilégiés, ayant une proximité entre eux. On aurait ainsi un réseau qui communique beaucoup au niveau de certains points clés, plutôt que d'une grande toile d'araignée des dispositifs d'accompagnement ou d'une structuration collégiale du champ de l'aide aux entreprises. On peut prendre l'exemple de FrenchTech ONE, très proche du B612, de Pulsalys et de H7 comme le montre une observation de son compte Twitter²⁷. De même, le MEDEF, la CCI, la CMA, la CPME, la Métropole de Lyon et l'université de Lyon sont réunis autour de Grand Lyon – Esprit d'Entreprise (GLEE).

²⁷ Cela s'explique en partie par une proximité géographique, puisque h7, FrenchTech ONE et le B612 se trouvent à H7.

« On travaille main dans la main avec le Medef, la CCI, la CMA, la CPME, plus le Grand Lyon, auxquels on a rajouté l'université de Lyon, on a monté le Grand Lyon - Esprit d'Entreprise etc., et c'est ensemble qu'on participe à cet esprit insufflé. »
CPME du Rhône

« A l'heure actuelle, nous avons à Lyon un community lead : Lois Aoun. Son objectif est d'animer la communauté de start-up, de la densifier, de faire en sorte que les acteurs échangent, co-construisent, bref, d'établir des maillages pour plus de fluidité et collaboration entre les acteurs » FrenchTech ONE

« On utilise énormément le réseau qui est autour de nous pour faciliter la mise en relation avec nos artisans. » CMA du Rhône

Si cette dominance de certains acteurs est notable dans l'écosystème de l'entrepreneuriat innovant, elle ne vient pourtant pas créer une situation de concurrence entre les structures, qui ont chacune une offre d'accompagnement diversifiée et qui n'interfère pas avec celle des autres. En réalité, l'écosystème fonctionne plutôt dans une situation de complémentarité, où les structures se renforcent mutuellement, soit en travaillant en partenariat, soit en s'apportant une valeur ajoutée. La réussite d'un dispositif participe à en valoriser un autre, donc il serait contreproductif de mettre en place des rapports de concurrence.

« Nous on a pu penser à un moment donné que, compte tenu de [cette profusion de structures d'accompagnement], on disparaîtrait de la planète. Mais pas du tout. Parce qu'on correspond à un besoin, qui est une sorte d'effet miroir un peu plus neutre que la moyenne par rapport aux projets. »
CCI de Lyon

« Nous sommes complémentaires. Toute la promotion que French Tech ONE va développer dans le cadre de sa mission, va nous aider à être visible et crédible dans tout l'écosystème qui reconnaît la French Tech, l'environnement tech innovant. »
Aderly

« Il y a certaines activités sur lesquelles nous on manque d'expertise. Je pense notamment au B612, qui a la spécificité du secteur bancaire, qui est quand même extrêmement pointue. Par contre, il y a énormément de passerelles à faire et à développer avec toutes ces structures. »
CMA du Rhône

Cet élément est central, car s'il n'est pas uniquement présent sur le territoire de Lyon, cela fait tout de même partie de ses caractéristiques. Cela a à voir avec la façon dont l'écosystème est pensé sur le territoire lyonnais, mais aussi avec l'histoire économique lyonnaise, où l'aspect collaboratif a toujours eu un rôle important, ou avec des chaînes de valeurs historiquement intégralement présentes sur le territoire, ce qui rend compte de l'importance du développement économique sur la Métropole de Lyon.

Pour résumer, le territoire lyonnais possède plusieurs atouts qui jouent sur sa forte attractivité et qui lui permettent de rester parmi les territoires français au sein desquels l'entrepreneuriat est en expansion rapide. Il s'agit donc d'éléments à valoriser, qui sont bien souvent en lien avec l'histoire de Lyon et sa tradition industrialo-entrepreneuriale. De même, une enquête par questionnaire menée par la DPDP à une cohorte d'entreprises révèle que le cadre de vie est un atout considérable du territoire de Lyon. La diversité d'entreprises, notamment artisanales, qui participent à créer cet environnement favorable, reste donc un point important à valoriser.

« Sur ce territoire, les gens travaillent ensemble. Mais vraiment. »

CCI de Lyon

« Je pense que [la pratique collaborative de l'écosystème] est aussi liée au territoire lyonnais, qui dans son histoire a quand même toujours été dans la collaboration entre les différents grands acteurs économiques. »

MEDEF Lyon-Rhône

« On a une richesse d'activités et une variété d'activités qui fait qu'au regard d'autres territoires, on n'a pas la préoccupation de générer et trouver des projets. [...] Quand vous avez tout un système qui fonctionne très bien mais que vous êtes sur un territoire où il n'y a rien, pas de matières premières, pas de main d'œuvre, pas d'usines, pas d'historique d'industrie... Donc on a une sorte d'alignement de planètes qui fait qu'on a un système très dense, très riche posé sur une terre très fertile en activités. »

CCI de Lyon

« On a besoin de ces deux entrepreneuriats : celui qui innove et qui part à l'international, et celui qui fait vivre le territoire et le rend attractif. La métropole a été primée récemment comme un lieu où c'est agréable de vivre, et l'artisanat participe à cela. »

CMA du Rhône

CONCLUSION

Ce document est parti de l'interrogation suivante : à la lumière des critiques qui croissent sur le modèle start-up, comment les acteurs de l'écosystème lyonnais appréhendent la diversité de l'entrepreneuriat innovant et se structure pour y répondre. Il en ressort que si la catégorie start-up est rejetée dans son image d'Épinal, elle demeure néanmoins très utile pour dialoguer et accompagner des profils spécifiques d'entreprises. En outre, l'écosystème ne se limite pas à cette forme et intègre une aide spécifique à la variété des formes d'entrepreneuriat innovant. Les réflexions en cours portent ainsi moins sur la capacité à ne pas oublier d'entreprises innovantes qui ont besoin d'aide que sur la bonne manière de faciliter la tâche des entrepreneurs dans sa recherche d'aide face à un écosystème dense et complexe.

Dans quelle mesure le territoire lyonnais se distingue dans cette approche ? Que ce soit l'écosystème lyonnais ou l'objet start-up tel qu'il est considéré par les acteurs locaux, on ne peut pas vraiment se baser sur les tendances nationales et internationales pour comprendre les spécificités locales avec suffisamment de finesse. Les caractéristiques territoriales sont suffisamment particulières pour traduire des enjeux propres à la Métropole de Lyon.

Si l'on revient sur les critiques adossées au modèle start-up, les envies de créer une « licorne » française, qui se renouvellent à chaque fois qu'une start-up atteint la limite tant désirée du milliard de dollars de valorisation (seuil de définition de cette licorne), n'ont pas vraiment de réalité sur le territoire lyonnais. Les acteurs savent bien que les « licornes » sont trop rares pour en faire un objectif prioritaire de l'accompagnement, bien qu'ils se réjouiraient de toute réussite en ce sens. L'objectif local serait plutôt de garder les *scale-up* suffisamment longtemps pour qu'un ancrage territorial soit présent lorsque l'entreprise s'orientera vers d'autres territoires pouvant accompagner le passage à l'échelle supérieur.

De la même manière, l'entrepreneuriat innovant gagnerait beaucoup dans le rapprochement entre les start-up et les PME plus classiques. Si certains points de contact existent déjà, leur multiplication et leur favorisation sont des enjeux cruciaux pour accompagner une transition potentielle vers l'entrepreneuriat innovant de demain. Sur cet aspect, bien que l'écosystème soit en constante évolution, avec beaucoup d'acteurs assez jeunes, les grosses structures historiques, comme la CMA, la CCI, la CPME ou le MEDEF, restent importantes, notamment car elles ont su renouveler leurs offres pour rester d'actualité.

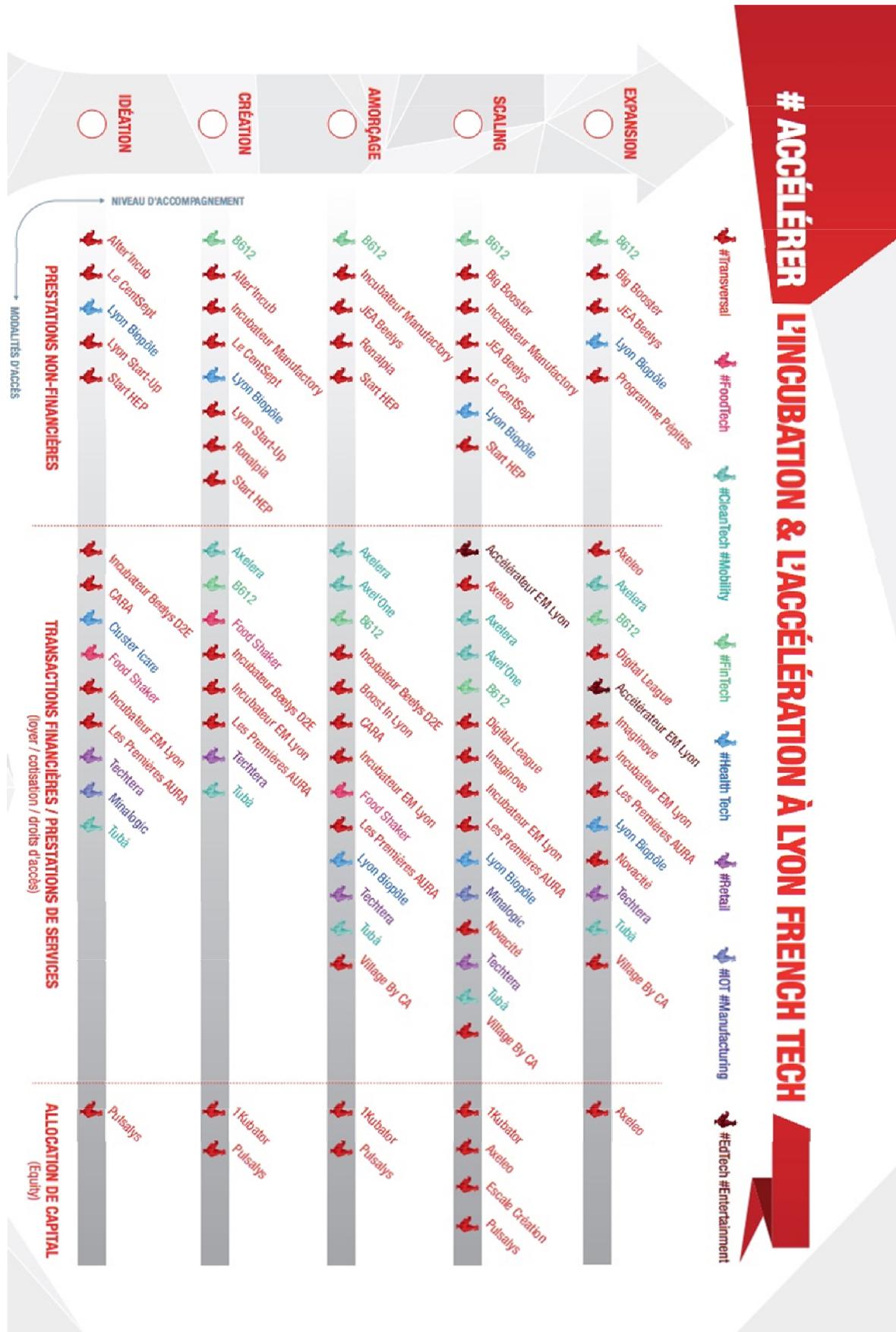


Figure 1 : mapping de l'écosystème de l'accompagnement en lien avec Lyon FrenchTech

WWW.

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

MILLENAIRE3.

COM

MÉTROPOLE DE LYON
20, RUE DU LAC
CS 33569
69505 LYON CEDEX 03