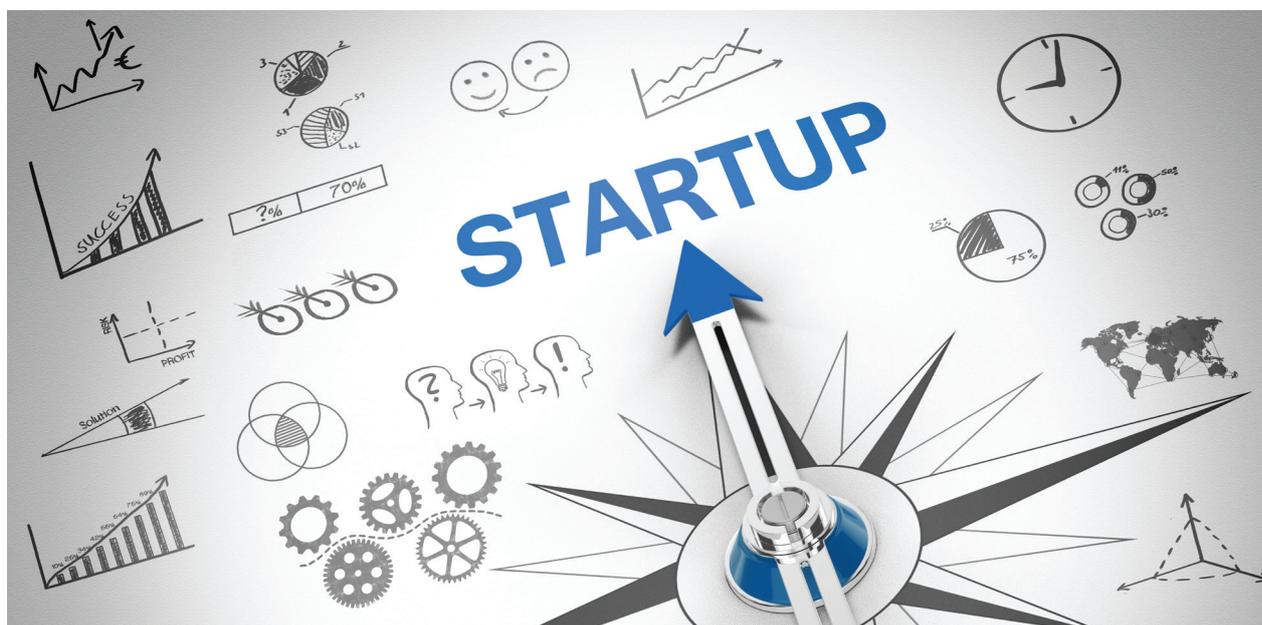


INNOVATION ÉCONOMIQUE

PISTES PROSPECTIVES AUTOUR DU PHÉNOMÈNE START-UP



©Coloures-Pic - stock.adobe.com

Mars 2018

Démarche start-up : Nicolas Leprêtre & Clément Jourdan



DÉLÉGATION TERRITOIRES & PARTENARIATS
DIRECTION DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE PUBLIC

GRAND LYON
la métropole

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1 ^{er} enseignement	
IL N'Y A PAS DE TRAJECTOIRE TYPE DE START-UP.....	5
2 ^e enseignement	
IL FAUT DU TEMPS POUR EMBAUCHER ET ATTEINDRE UN CHIFFRE D'AFFAIRE NOTABLE.....	7
3 ^e enseignement	
LA QUÊTE DE LA SCALABILITÉ N'AURA PAS LIEU.....	8
4 ^e enseignement	
UNE PLACE VARIABLE DE LA LEVÉE DE FONDS DANS LE PARCOURS.....	9
5 ^e enseignement	
DES STRUCTURES RÉGIONALES DE FINANCEMENTS TRÈS PRÉSENTES.....	11
6 ^e enseignement	
UNE DIVERSITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DANS UN TISSU LOCAL RICHE EN STRUCTURES ET DISPOSITIFS.....	12
7 ^e enseignement	
LE CONCOURS, UNE ÉTAPE INCONTOURNABLE POUR UN GRAND NOMBRE DE START-UP.....	14
8 ^e enseignement	
UN POTENTIEL DE PRODUCTION, MAIS DES FREINS DANS LE PASSAGE À L'ACTE.....	15
9 ^e enseignement	
UNE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL AUX CONTOURS À PRÉCISER.....	16
CONCLUSION : Pistes de réflexion	17

INTRODUCTION

CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Depuis plusieurs années, les start-up sont présentées comme des acteurs majeurs de l'innovation et de la croissance économique. La presse se fait régulièrement l'écho de « success stories » et d'initiatives portées par des entrepreneur·es volontaires visant à faire bouger les lignes, pour ne pas dire « disrupter¹ » l'économie en place. L'entrepreneuriat innovant est encouragé par la puissance publique par l'intermédiaire d'incitations (financières ou symboliques) à la création et au développement des start-up. En France cet encouragement s'est traduit dans deux créations de Bercy en 2013 : La banque publique d'investissement (BPI) et la démarche French Tech. La première a pour objectif d'aider au développement des entreprises innovantes par l'intermédiaire de prêts directs ou de garanties auprès d'investisseurs potentiels. La French Tech vise quant à elle à promouvoir des écosystèmes locaux de start-up et à faciliter la croissance de projets, dans le but de faire émerger les « licornes² » de demain. Cette présence des start-up dans la sphère médiatique et dans l'agenda politique n'est pas qu'un effet de mode : **elle est révélatrice des transformations en cours sur les modes d'innovation, les nouvelles formes d'entrepreneuriat ; des dynamiques qui interrogent directement le rôle des acteurs publics.**

Afin de comprendre plus précisément les ressorts du « phénomène start-up », la Direction de l'Innovation et de l'Action Économique (DIAE) de la Métropole de Lyon a demandé à la Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP) d'étudier les trajectoires et dynamiques de croissance des start-up du territoire. L'objectif est moins d'identifier les « pépites » du territoire que de comprendre la diversité des profils des start-up, leur parcours et les difficultés qu'elles peuvent rencontrer, afin de mieux orienter les actions à mettre en œuvre localement. L'approche est donc double : d'une part, il s'agit de comprendre l'impact direct et indirect des start-up sur l'économie (création d'emploi, relations aux grands groupes, différences sectorielles). D'autre part, ce travail entend observer le parcours de start-up du territoire et questionner la diversité des étapes de référence (incubation, levées de fonds, vente à l'international, production etc.).

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à ces questions, la DPDP a constitué une cohorte de 110 start-up présentes sur le territoire de la Métropole qu'elle souhaite suivre dans la durée³. Ce travail exploratoire a été articulé autour de deux méthodologies : une analyse qualitative avec trois études sectorielles (énergie, foodtech et assurtech) et des entretiens menés auprès de start-up du territoire ; et une analyse quantitative via la collecte d'informations relatives aux profils des start-up et à leurs étapes de développement⁴. Le référencement des événements de la vie des entreprises a été effectué par la reconstitution des parcours *a posteriori*.

Le choix des entreprises constituant la cohorte a été effectué de manière à obtenir des équilibres sur la période de création et les secteurs d'activité⁵. On y retrouve ainsi des (anciennes) start-up créées

1. « L'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant », Jean-Marie DRU, New : 15 approches disruptives de l'innovation, Pearson Education, 2016.

2. Terme employé pour désigner une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars.

3. Ces entreprises ont été anonymisées dans le cadre de ce document.

4. Cette analyse repose sur l'envoi d'un questionnaire à 85 entreprises innovantes du territoire, la lecture d'article de presse et la consultation des sites officiels.

5. D'autres facteurs ont présidé à la constitution de la cohorte de manière à obtenir des groupes homogènes : présence de start-up très accompagnées ou pas accompagnées, démarrage plus ou moins rapide, avec ou sans levée de fonds, etc. ; encore une fois, avec cette optique de comparaison de l'évolution dans le temps. Le présent document fait la distinction entre les éléments qui relèvent de choix d'échantillonnage initiaux, et ceux qui peuvent faire l'objet d'analyse ou d'interprétation.

entre 2005⁶ et 2014, mais aussi des start-up plus récentes (cf. figure 1), ce qui nous a permis de réaliser des comparaisons de trajectoire. Nous souhaitons également appréhender les logiques sectorielles : pour cela, nous avons ciblé une dizaine de secteurs, rassemblant chacun une dizaine de start-up : biotech, medtech, logiciel-plateformes de service, cleantech-mobilité, agri-agro-foodtech, énergie, big data-smart city, fintech, loisir, edtech-formation, autres. De ce fait, les résultats ne visent pas la représentativité du territoire, car nous avons cherché à observer autant d'acteurs traditionnels, tels que les « biotech », que d'acteurs émergents comme ceux de la « fintech » ou de la « foodtech ».

	Fondée entre 2005 et 2013	Fondée depuis 2014 ou projet en cours
Nombre de start-up étudiées	46	64

Figure 1 : répartition des start-up étudiées par année de création

Ainsi, plus qu'une volonté de représentativité, cette répartition par groupes nous a permis de comparer les trajectoires de différents sous-échantillons de start-up depuis leur création. Tout l'intérêt de cette démarche repose sur le suivi dans le temps de cette cohorte. Cependant, sa constitution a d'ores et déjà permis de faire émerger des questionnements sur les logiques sectorielles du « phénomène start-up » ainsi que les facteurs de croissance et « les étapes clés » de développement. Pour résumer, les résultats présentés dans ce premier document **ne sont pas une photographie du territoire métropolitain, mais une invitation à questionner l'homogénéité des parcours de développement de ces entreprises.**

DÉROULÉ DU DOCUMENT

Ce document synthétise les réflexions de ce chantier autour de neuf enseignements. Les trois premiers enseignements visent à casser certaines idées reçues sur les start-up, relatives à la trajectoire, la rapidité et la scalabilité. Ces enseignements peuvent paraître quelques peu naïfs, mais dans un contexte d'homogénéisation des modalités d'accompagnement et face à une valorisation systématique et réductrice des projets qui se transforment en *success story*, rappeler ces constats nous semble quelque peu salutaire. Les autres enseignements visent à spécifier quelques grandes tendances locales, relatives aux étapes de développement des start-up et aux spécificités sectorielles. À travers ces divers points, nous souhaitons comprendre les caractéristiques de l'écosystème grand-lyonnais de l'entrepreneuriat innovant.

Il s'agit des premiers enseignements qui résultent d'une première année d'étude exploratoire. Ces résultats seront affinés dans le temps grâce au suivi pluriannuel de la cohorte d'entreprises. En effet, si la reconstitution des parcours *a posteriori* des start-up plus anciennes du territoire permet de récolter des premières tendances, il faut néanmoins laisser les start-up plus récentes se développer pour pouvoir tirer des conclusions plus significatives. De plus, le temps permettra de faire grandir (de manière raisonnée) la cohorte afin d'enrichir les analyses quantitatives. Enfin, la poursuite des travaux plus qualitatifs (diagnostic territorial, analyses sectorielles, décryptage d'étapes de développement des start-up, analyse de l'écosystème des acteurs de l'innovation) sera l'occasion de maintenir la prise de distance avec les enseignements de cette première année en réinterrogeant les données chiffrées issues de la cohorte.

6. L'année 2005 peut paraître lointaine, mais elle vise à inclure quelques start-up des secteurs biotech pour lesquelles les temps de développement sont plus longs.

1^{er} enseignement

IL N'Y A PAS DE TRAJECTOIRE TYPE DE START-UP

La littérature diverge sur les critères de définition d'une start-up. En effet, ce terme est autant employé pour qualifier une **étape de développement** que pour se référer à un **type d'entreprise innovante**. Par exemple, l'entrepreneur et universitaire Steve Blank définit une start-up comme « une organisation créée en quête d'un modèle économique répliquable et à rendement croissant⁷ », mettant ici moins l'accent sur l'innovation que sur la recherche d'un modèle économique. De son côté, la Banque Publique d'Investissement (BPI France) a mis en évidence six critères : le terme renvoie à (1) une jeune entreprise de moins de 8 ans, (2) portant une innovation et ayant un potentiel de forte croissance, (3) proposant des technologies ou services en rupture avec le marché, (4) qui se finance sur fond propre ou via un fond, (5) avec au moins 25 % du chiffre d'affaire consacré à la R&D et (6) labellisée ou référencée par un incubateur⁸.

D'autres critères plus informels relevant du *storytelling* se dégagent aussi de la lecture de la presse et d'une analyse plus poussée des trajectoires des entreprises :

- La start-up est avant tout un projet entrepreneurial. La rhétorique du « pitch » symbolise cette incarnation d'une « idée » autour d'une « personne » qui entreprend.
- Le management « cool », porté par des personnes plutôt jeunes⁹ autour d'une petite équipe, est un élément récurrent de la communication de ces entreprises.

De manière générale, quatre critères reviennent plus ou moins systématiquement dans la littérature : **la jeunesse, l'innovation, la recherche d'un modèle économique et la rapidité** dans la capacité à lever des fonds ou à se développer tout en maintenant des rendements d'échelle ; autrement dit, la scalabilité¹⁰. Pour autant, **ces critères peuvent être questionnés** à l'aune des résultats issus de notre cohorte¹¹.

La jeunesse : Dans l'ensemble des définitions du terme start-up, on retrouve cette notion de jeunesse du projet. L'étymologie même du mot start-up puisse dans le champ lexical du démarrage. Pour qu'un projet entrepreneurial soit assimilé à une start-up, il doit impérativement être récent (moins de 8 ans d'après la BPI mais d'autres définitions abaissent cette limite à 3 ans voire à quelques mois). Pour autant, cette première année de recherche a montré que des innovations portées dans certains secteurs d'activité comme les medtech ou les biotech, nécessitent des Autorisations de Mise sur le Marché (AMM) ainsi que des travaux de recherche et développement qui prennent plusieurs années, ce qui relativise le caractère impératif de rapidité dans la définition de l'objet d'étude. D'autres start-up se fondent sur une technologie déjà aboutie (essaimage universitaire, achats de brevet, entreprise liée à un laboratoire de recherche, *spin-off* de la recherche publique ou de grandes entreprises avec accord de licences ...). Cependant, si leur réussite paraît rapide, elle repose avant tout sur des années de R&D et des réseaux déjà établis.

L'innovation et le modèle économique : l'innovation et la recherche d'un modèle économique sont des critères récurrents, et répondent à de vrais challenges pour ces entreprises, bien que ce travail soit parfois galvaudé en le réduisant à une simple recherche de la « disruption ». Une technologie ou un service ne s'affirmerait ainsi que par le bouleversement d'un maillon de la chaîne de valeur via des innovations de modèle économique ou de marketing. Cependant, alors que près de 90 % des start-up investiguées dans notre cohorte proposent une innovation plus « classique » de produit ou de service (réponse à choix multiples), les innovations de commercialisation ou de modèle économique ne couvrent en cumulé que 40 % de notre échantillon¹². Ces innovations sont proposées par des start-up de services, des plateformes d'intermédiation ou d'analyse de réseaux sociaux.

7. « A startup is an organization formed to search for a repeatable and scalable business model », disponible sur : <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>

8. <http://www.bpifrance-lehub.fr/processus-dachat-grands-groupes-startups-bonnes-pratiques/>

9. <https://fr.linkedin.com/pulse/et-toi-ta-boite-cest-une-startup-louis-benitah>

10. Nous reviendrons plus en détail sur ce terme dans le 3^e enseignement.

11. Le critère de la recherche du modèle économique n'a pas soulevé d'interrogations particulières à ce stade. Il est commun à tous les acteurs, mais nécessiterait une investigation plus poussée.

12. C'est le secteur de la foodtech qui présente le plus grand nombre d'innovations de commercialisation, et celui de l'éducation/formation (edtech) pour les innovations de modèle économique.

Il en va de même sur les modèles économiques : parmi les 85 start-up qui ont répondu au questionnaire envoyé dans le cadre de cette étude, le mode de monétisation privilégié est de loin la vente directe (72 % des réponses en choix multiples), loin derrière d'autres modèles présentés comme novateurs comme le modèle *freemium*¹³ (13 %), la vente de données (9 %) ou l'achat intégré d'applications (4 %).

La vitesse de développement : notre étude a permis de mettre en lumière une dizaine de projets entrepreneuriaux avec une croissance modeste du chiffre d'affaire dans les premières années, sans pour autant paraître en danger financier. Si ces entreprises ne réutilisaient pas les codes de communication d'une start-up, elles seraient assimilables à des PME, au sens d'un développement constant qui n'implique pas de levées de fonds ou de scalabilité. Les courbes de développement ces entreprises innovantes nous interrogent sur le rapport à la vitesse dans le développement ou le financement.

13. Modèle économique associant une offre gratuite en libre accès, à laquelle s'ajoute une offre payante « premium » pour des services complémentaires.

2^e enseignement

IL FAUT DU TEMPS POUR EMBAUCHER ET ATTEINDRE UN CHIFFRE D'AFFAIRE NOTABLE

Si plusieurs facteurs peuvent contribuer au succès d'une start-up (formation des fondateurs.trices, originalité du concept, accompagnement solide...), la comparaison entre les start-up créées avant 2014 et depuis 2014 permet d'établir un constat clair : **il faut du temps avant d'embaucher et de parvenir à un chiffre d'affaire notable**. Cette remarque paraît logique mais s'inscrit à rebours d'un discours ambiant dans la presse spécialisée, qui tend à valoriser le parcours d'entreprises qui croissent en quelques années voire quelques mois. Les figures 2 et 3 présentent à cet égard la répartition par tranche de salariés et de chiffres d'affaires des start-up selon si elles ont été créées avant ou après 2014.

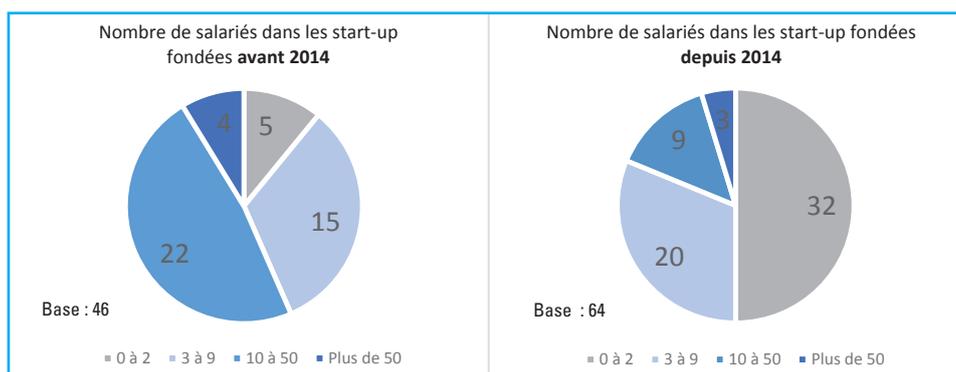


Figure 2 : Nombre de salariés au second semestre 2017 par start-up selon l'année de création

Si le tiers des start-up de notre cohorte embauche 0 à 2 personnes, il s'agit principalement d'entreprises fondées en 2014 ou après, soit la moitié de cet échantillon. À l'inverse, 70 % des start-up qui embauchent plus de 10 salariés ont plus de 4 ans d'existence. Des logiques sectorielles se dessinent également : ainsi, les biotech, medtech, logiciel et big data sont les secteurs qui emploient le plus.

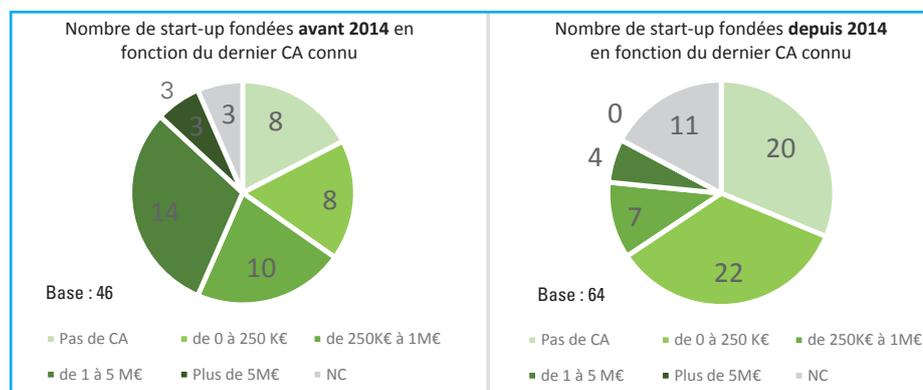


Figure 3 : Dernier chiffre d'affaire connu par start-up selon l'année de création

Le constat est sensiblement le même pour le chiffre d'affaire (CA), qui progresse en général à partir de 3 ans d'existence de la société. En effet, un quart de notre cohorte n'a pas eu de CA en 2016 et 40 % ont moins de 50 000 € voire aucun CA. Ces dernières sont, pour l'essentiel, des start-up fondées en 2014 ou après. Pour autant, après trois ans d'existence, on en retrouve deux-tiers qui atteignent plus de 250 000 € de CA, contre un tiers pour celles fondées avant 2014. Les plus anciennes qui ont un faible CA sont des entreprises hautement technologiques, avec un long processus de R&D, ou des start-up qui ne décollent pas, assimilables à des PME qui ont une croissance stable, comme indiqué dans le point précédent.

Par ailleurs, 3 des 4 start-up fondées après 2014 qui ont plus d'1 million d'euros de CA sont des *spin-off* issues de la recherche ou d'entreprise et disposent d'un fort soutien public (financement, communication), ce qui explique leur décollage rapide. Cette rapidité de démarrage, que l'on retrouve chez d'autres *spin-off*, s'explique aisément par une phase de R&D déjà bien antérieure, ce qui leur permet de se focaliser sur la phase de commercialisation, puisant notamment dans leurs anciens réseaux.

3^e enseignement

LA QUÊTE DE LA SCALABILITÉ N'AURA PAS LIEU

Comme indiqué dans le premier enseignement, la scalabilité est souvent présentée comme un facteur clé de définition de la start-up, la distinguant ainsi d'une PME « classique ». Ce terme renvoie à une capacité à absorber le choc d'une croissance extrême, en confortant la rentabilité d'une entreprise alors que son volume d'affaire explose¹. La scalabilité passe par exemple par une automatisation des process et la mise en place d'un produit générique facilement répliquable. Les experts de l'entrepreneuriat innovant, Philippe Méda et Stéphanie Mitrano, distinguent 3 formes principales de scalabilité², qui peuvent se combiner :

- La scalabilité répliquable (*replicative*): elle correspond au modèle de la franchise, soit la création d'une entreprise locale rentable qui est répliquable partout et qui mutualise des fonctions supports.

Exemple : La Ruche qui dit Oui, qui mutualise sur sa plateforme les fonctions de marketplace de produits locaux, la facturation, le paiement et qui établit des marchés de producteurs sur le territoire pour la distribution des produits.

- La scalabilité qui s'auto-alimente (*self-fueling*) désignant une entreprise qui peut potentiellement devenir un marché dit de la « longue traîne »³.

Exemple : Amazon ou Netflix qui attirent sur leurs plateformes une grande diversité de produits sans grande valeur unitaire mais dont la diversité de l'offre rend la plateforme attractive.

- La scalabilité plateforme (*platform*), caractérisant un système capable de s'imposer sur plusieurs marchés et de devenir incontournable.

Exemple : L'entreprise Apple qui impose ses standards en matière de connectivité, de design, de tendances marketing et de services obligeant les grands constructeurs de s'adapter.

La recherche de la scalabilité pose toutefois des difficultés conceptuelles et pratiques. En effet, ces définitions s'apparentent au final à des formes d'innovation de process, d'organisation, ou de modèle économique qui ne prennent pas en compte la caractéristique du produit ou service. Ainsi, si l'on prend la liste des « licornes » – des start-up qui ont éprouvé leur scalabilité – réalisée par Fortune⁴, il est clair que **ce terme ne renvoie qu'à des entreprises développant des services numériques** (Uber, AirBnB, Snapchat, Pinterest), à l'exception de SpaceX dont on peut admettre la singularité du parcours.

Autrement dit, le modèle de la scalabilité est difficilement compatible avec le développement de biens matériels : la start-up technologique peut certes maintenir son développement croissant à travers des économies d'échelle, mais sa croissance exponentielle et sa répliquabilité sont ralenties par tout un ensemble de variables qui ne sont pas prises en compte pour des applications numériques (mise en place de chaînes de montage, etc.). Cette réflexion n'est pas anodine pour certains secteurs qui reposent en grande partie sur la production de biens matériels : biotech, foodtech, cleantech, énergie, etc.

Il est bien sûr trop tôt pour paraphraser Jean Giraudoux et affirmer que « la réalisation de la scalabilité n'aura pas lieu ». Pour autant, **on peut s'interroger sur l'omniprésence de ce critère qui ne correspond pas à la réalité de nombreuses start-up**. Pour les pouvoirs publics, il s'agit de trouver les moyens pour soutenir les start-up dans leur recherche de croissance, tout en étant conscient de la diversité des parcours et de la spécificité des logiques sectorielles.

1. Voir notamment la définition d'Olivier Ezratty, disponible sur : https://www.challenges.fr/high-tech/start-up-pourquoi-il-faut-soigner-la-scalabilite-pour-assurer-votre-montee-en-puissance_9235

2. <https://www.icopilots.com/innovation-strategy/added-value-focus/business-scalability-works-12853>

3. Appliquée en économie, l'expression longue traîne (*long tail* en anglais) désigne la stratégie de vendre une grande diversité de produits, chacun en petite quantité.

4. Disponible sur : <http://fortune.com/unicorns/>

4^e enseignement

UNE PLACE VARIABLE DE LA LEVÉE DE FONDS DANS LE PARCOURS

Habituellement, il est admis que la levée de fond est une des étapes clefs du développement des entreprises innovantes. L'objectif de la levée de fonds est de bénéficier de ressources supplémentaires afin d'accélérer un projet. Elle se traduit par une augmentation de capital pour l'entreprise qui permet à l'investisseur (*business angels*¹, fonds d'investissements en capital-risque ou en capital-investissement) d'entrer au capital de l'entreprise.

Pour cette première année, les questionnements de recherche tournaient autour de la réalisation ou non de levées de fonds régulières et remarquables dans l'écosystème lyonnais. Sur notre sélection de 110 start-up grand-lyonnaises, nous avons recensé en tout 78 levées de fonds. Celles-ci concernent près de la **moitié de l'échantillon** : 51 start-up sur 110.

La comparaison des parcours des entreprises qui sont parvenues à lever des fonds nous permet d'affirmer qu'il existe une diversité des moments d'intervention de la levée de fonds dans la vie des entreprises. Ainsi, nous avons recensé **des start-up qui lèvent des fonds sans réaliser de chiffre d'affaire**. Ce cas est typique des entreprises du **secteur de la pharmaceutique**. En effet, dans ce secteur économique, les levées de fonds permettent de financer le temps et l'activité de transfert industriel (soit la R&D, la pré-production et éventuellement l'industrialisation) sans que l'entreprise ne réalise nécessairement de chiffre d'affaire.

À l'inverse, plus classiquement, on retrouve des **levées de fonds qui interviennent alors que la start-up est dans une phase commerciale** et réalise déjà du chiffre d'affaire. Dans ce cas, la levée de fonds permet d'augmenter rapidement les capacités d'investissements de la start-up (dans l'outil productif, dans le déploiement à l'international, dans l'embauche...) pour soutenir sa croissance.

Enfin, il faut noter que notre sélection de start-up donne à voir des entreprises innovantes qui réalisent des chiffres d'affaires plus conséquents **mais qui n'ont pas recours à des levées de fonds**. On retrouve cette configuration dans le secteur du logiciel ou des objets connectés, où les temps de développement sont moins longs que pour les biotech par exemple, et où il n'est pas nécessaire d'avoir une activité de production en propre. L'arrivée sur le marché peut alors se faire relativement rapidement et sans nécessiter des investissements massifs.

Pour comprendre le profil des start-up qui parviennent à lever des fonds sur le territoire, nous avons réalisé un portrait-robot des 26 start-up ayant levé au moins 2 millions d'euros.

1. [« Investisseur providentiel »] Un *business angel* est une personne physique qui investit à titre individuel au capital d'une entreprise innovante, à un stade précoce de création ou en début d'activité (à « l'amorçage »), période la plus risquée de l'investissement, et met à disposition ses compétences, son expérience, ses réseaux relationnels et une partie de son temps pour accompagner. Source : http://franceangels.org/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=18&lang=fr

Entrées	Start-up ayant levé au moins 2 millions d'euros	Ensemble de la cohorte
Origine du projet	42 % de spin-off dans cet échantillon	21 % de spin-off dans la cohorte
Année de création	76 % de start-up créées avant 2014	42 % de start-up créées avant 2014
Secteur	Healthtech (12) / Cleantech – big data – smart city (5) / Logiciel (4)	Une dizaine de start-up par secteur.
Nombre de levées	76 % ont réalisé plusieurs levées de fonds	30 % ont réalisé plusieurs levées de fonds
Financier	88 % ont un investisseur privé comme principal financier	Information non exhaustive sur toute la cohorte
Accompagnement	46 % n'ont pas bénéficié d'accompagnement (34 % si on retire les spin-off)	50 % peu ou pas accompagnées
Concours	75% ont obtenu au moins une distinction	62% ont obtenu au moins une distinction

Figure 4 : Portrait-robot des start-up ayant levé au moins 2 millions d'euros

Note : Ce tableau, s'il invite à la comparaison entre le groupe des start-up ayant levé plus de 2 millions d'euros et l'ensemble des start-up du territoire, doit être appréhendé avec vigilance. En effet, son intérêt repose sur le fait de dégager des premières tendances générales et non d'imposer des résultats définitifs, chiffres à l'appui.

Au regard de ce portrait-robot, il apparaît quelques enseignements sur les investissements dans l'écosystème lyonnais. Tout d'abord, nombre d'investisseurs dans l'économie de l'innovation semblent orienter en priorité leurs investissements dans **des projets issus d'un essaimage** (d'un laboratoire de recherche ou d'une entreprise privée). Ces projets présentent l'avantage d'avoir une maturité plus importante issue de travaux de R&D plus conséquents. Ensuite, les investisseurs semblent plus sensibles aux projets issus de **secteurs traditionnels** de l'économie lyonnaise. Pour preuve, deux secteurs qui connaissent les levées de fonds les plus importantes sont la pharmaceutique et le logiciel. Enfin, **le lien entre l'accompagnement et la levée de fonds n'est statistiquement pas avéré** : une entreprise sur deux ayant levé plus de 2 millions d'euros n'a pas bénéficié d'un dispositif d'accompagnement propre aux start-up. Ce constat est à pondérer dans la mesure où le chiffre tombe à 34 % si l'on retire les *spin-off* qui reçoivent un soutien implicite de la structure en amont de l'essaimage. Autrement dit, l'idée selon laquelle il faut avoir bénéficié d'un accompagnement pour rassurer les investisseurs et *in fine* de réaliser une levée de fonds n'est, à ce stade, pas validée et mérite d'être discutée au regard de notre cohorte.

5^e enseignement

DES STRUCTURES RÉGIONALES DE FINANCEMENTS TRÈS PRÉSENTES

La seconde étape pour comprendre les logiques de financement de l'écosystème d'innovation réside dans l'étude de profil des investisseurs. La recherche menée visait à la fois à qualifier les investisseurs mais aussi à recenser leur localisation géographique.

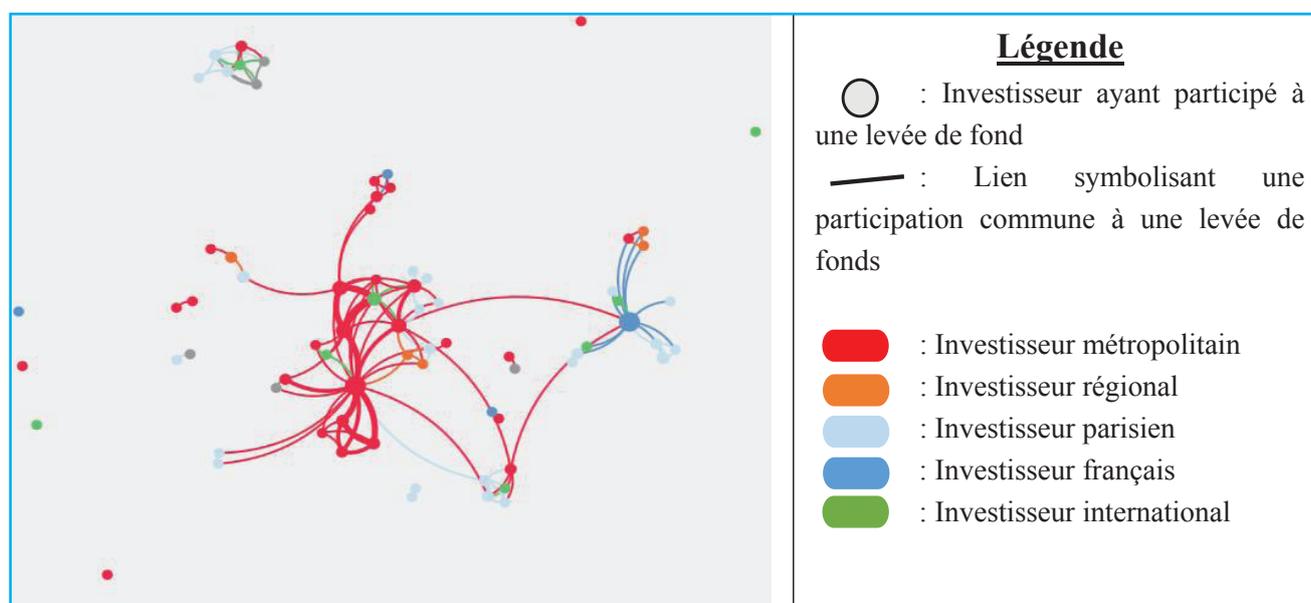


Figure 5 : représentation des réseaux d'investisseurs communs à une levée de fonds au sein de la cohorte

Lorsqu'on dresse la cartographie des levées de fonds des start-up métropolitaines, un premier enseignement apparaît : **il existe bien des financeurs de l'écosystème start-up sur le territoire**. En effet, on remarque la présence en nombre des **nœuds rouges** qui représentent les structures présentes sur le territoire de la Métropole de Lyon ayant investi dans une start-up lyonnaise. Les investissements régionaux (orange), parisiens (bleus clairs), nationaux (bleus foncés) et internationaux (verts) apparaissent de manière plus discrète dans les levées de fonds des start-up étudiées. Ce constat nous offre deux clefs d'analyse. Il se révèle encourageant, en marquant le développement d'investisseurs locaux dans l'écosystème métropolitain, créant une dynamique positive pour la croissance de start-up sur le territoire. Dans le même temps, il peut aussi symboliser la difficulté pour les start-up du territoire à attirer des capitaux nationaux ou étrangers lors de leurs tours de tables. Or, il semble que la capacité d'investissements de fonds étrangers soit plus importante que les fonds identifiés sur le territoire. Le second enseignement se situe dans le fait que ces investisseurs sont **fortement structurés en réseaux**. En effet, nombreux sont les liens rassemblant investisseurs locaux pour une même levée de fonds.

Ces deux enseignements laissent présager de la possibilité d'un ancrage territorial des start-up métropolitaines. En effet, elles peuvent trouver sur Lyon des financements et des financeurs en mesure de soutenir leurs capacités de développement. Ces derniers entretiennent des relations dans le cadre de participations communes à des levées de fonds, ce qui permet aux start-up de bénéficier d'un tissu de partenaires implantés sur le territoire. Pour autant, dans le cadre des questions de satisfaction du questionnaire, la capacité à trouver facilement des investisseurs sur le territoire métropolitain ne fait pas l'unanimité : à l'affirmation « sur le territoire métropolitain, on peut trouver facilement des investisseurs », 45 % sont tout à fait d'accord ou assez d'accord, contre 40 % pas vraiment d'accord ou pas du tout d'accord (et 15 % ne se prononcent pas). De plus, on peut se demander si l'ancrage territorial des start-up est garanti à la suite de la première ou de la seconde levée de fonds ou bien si cet ancrage se détermine dans les tours de table suivants dans lesquels les montants investis dans l'entreprise sont plus importants.

Une piste de travail pour la seconde année de la démarche consistera à comprendre la répartition de ces acteurs du financement local en fonction de la typologie public/privé et à saisir le moment où une levée de fonds s'avère nécessaire dans le parcours d'une start-up, selon les secteurs.

6^e enseignement

UNE DIVERSITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DANS UN TISSU LOCAL RICHE EN STRUCTURES ET DISPOSITIFS

L'écosystème métropolitain d'accompagnement à l'entrepreneuriat est marqué par une richesse des dispositifs dédiés aux start-up : en observant les parcours d'accompagnement, on dénombre plus d'une cinquantaine de structures qui incubent, accompagnent ou soutiennent les projets innovants. Cette observation vient confirmer l'hypothèse de départ d'un **foisonnement de l'offre d'accompagnement dédié aux entreprises innovantes** que ce soit par l'intermédiaire de tiers-lieux (incubateurs, fablabs...) ou de dispositifs (programmes d'amorçage, *booster camp*...). Dans ce foisonnement, il se distingue néanmoins une polarité autour de 7 dispositifs¹.

Parmi eux, des dispositifs installés depuis longtemps sur le territoire (Créalys/Pulsalys en 1999, Novacité en 1987), et d'autres créés plus récemment (Lyon Start-Up en 2013, Boost in Lyon en 2012, French Tech en 2014). Le véritable enseignement de cette première année d'étude concernant l'accompagnement est le **manque de lisibilité sur les critères d'accompagnement des start-up**. Nous avons fait le choix d'accepter une définition la plus extensive possible d'accompagnement dans le but de recenser le maximum d'acteurs de l'accompagnement. Dans une première année d'étude, ce parti pris présente l'avantage de mesurer l'ensemble des réalités que recouvre l'accompagnement (de l'espace de coworking à l'aide à l'implantation industrielle en passant par la phase de prototypage ou la participation à une promotion d'entreprises labellisées). Néanmoins, il ne permet pas d'identifier les effets des dispositifs d'accompagnement sur le développement des entreprises. Ce travail de recensement et de décryptage des actions concrètes des structures d'accompagnement sera un des objets de recherche privilégié pour la seconde année d'étude. Nous tenterons aussi de comprendre le rôle et la part du public et du privé dans l'accompagnement des start-up du territoire.

Pour autant, malgré l'absence claire de lisibilité après cette première année d'étude, nous pouvons dresser un premier panorama de l'accompagnement des start-up du territoire. On relève deux parcours assez distincts entre un groupe de 27 start-up très accompagnées (4 dispositifs ou plus) et un groupe de 57 start-up peu ou pas accompagnées (0 ou 1 dispositif, bien que certaines soient des *spin-off* vraisemblablement accompagnées autrement), le reste étant moyennement accompagnées (2 à 3 dispositifs).

On observe par ailleurs une **polarisation au fur et à mesure de la croissance** des start-up : ainsi, les start-up qui lèvent des fonds, embauchent plus de 10 salariés et ont un CA notable, sont soit peu ou pas accompagnées, soit très fortement suivies.

Pour les start-up fondées avant 2014, un accompagnement soutenu semble avoir un effet sur la longue durée en termes d'emploi et de chiffre d'affaire (en comparaison de celles peu ou pas accompagnées). Pour preuve, nous n'avons pas repéré d'entreprises fondées avant 2014 et très accompagnées qui connaissent une courbe de croissance stagnante en terme de chiffre d'affaire et d'emplois.

Pour les start-up fondées en 2014 ou après, à court terme, le recours à d'autres formes de soutiens (partenaires économiques, soutiens financiers, partenariats avec des grands comptes...) de celles peu ou pas accompagnées permet de compenser le manque d'accompagnement.

L'appréciation de la réussite de start-up accompagnées pose une **question récurrente sur le rôle réel du soutien reçu**. Dans le cas d'une start-up qui aurait réussi en étant accompagné : est-ce l'accompagnement qui a permis cette réussite ou bien est-ce que l'entreprise a été accompagnée car le potentiel de son activité a été repéré en amont ? Dans le second cas l'accompagnement ne serait pas le facteur explicatif de la réussite. C'est le paradoxe de l'œuf ou la poule.

1. Rappelons que cette répartition n'est pas forcément représentative de la place de ces dispositifs d'accompagnement sur le territoire.

Nombre de start-up par incubateur, accélérateur et dispositif d'accompagnement

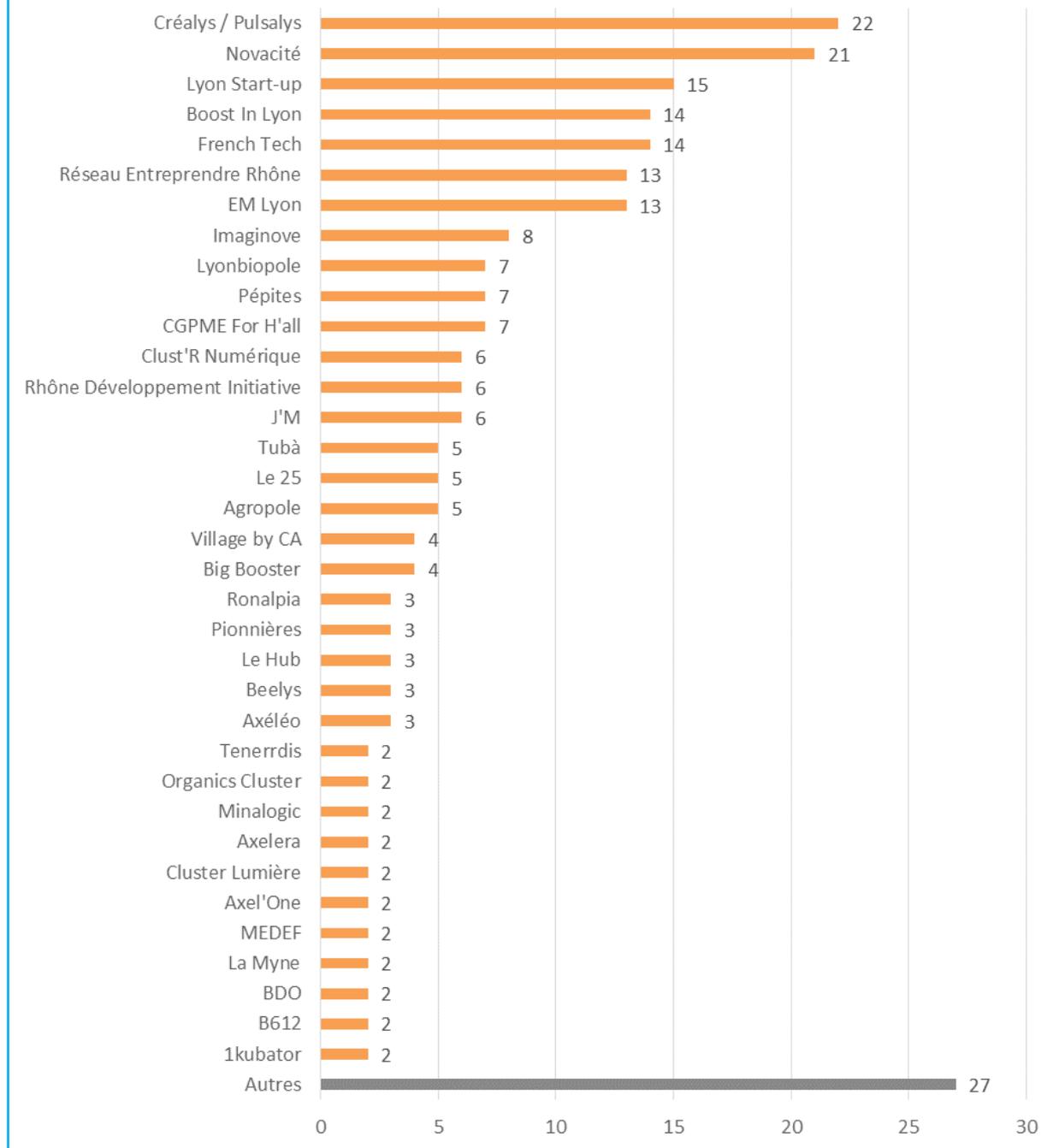


Figure 6 : Répartition des dispositifs d'accompagnement en fonction de leurs appuis à des start-up de la cohorte

Note : Le nombre d'accompagnement reçu ne préjuge pas de l'intensité de l'accompagnement. Dans la mesure où une définition extensive de l'accompagnement a été retenue, ce dernier peut caractériser un suivi intensif de l'entreprise sur plusieurs mois ou simplement par quelques rendez-vous ou par une participation à des événements.

7^e enseignement

LE CONCOURS, UNE ÉTAPE INCONTOURNABLE POUR UN GRAND NOMBRE DE START-UP

Un des axes de recherche concernait les concours et prix reçus par les entreprises innovantes interrogées. En effet, à l'instar des dispositifs d'accompagnement, ces événements permettant de mettre en visibilité les start-up se font de plus en plus nombreux. Ils permettent de mettre en lumière des projets innovants et offrent pour certains un gain financier non-négligeable aux entrepreneurs. Ces concours font partie de la stratégie de communication des start-up car ils apportent de la notoriété mais surtout du réseau et sont le moyen de vulgariser leur activité dont le caractère innovant peut parfois poser des difficultés d'appréhension.

Dans le cadre de la recherche, nous avons observé que 62% des 110 start-up suivies ont obtenu au moins un concours au cours de leur développement. Ce résultat illustre l'**importance de cette étape pour ces entreprises innovantes**. Parmi ce groupe d'entreprises récompensées, on distingue 19 start-up qui ont remporté trois concours ou plus. Il est intéressant de voir que 12 start-up sur ces 19 ont été fondées récemment (après 2014). Le suivi dans le temps de la cohorte permettra de comprendre si ce constat relève d'un effet d'âge (la plupart des jeunes start-up multiplient les concours) ou d'un effet de génération (l'effet de mode des start-up entraîne un foisonnement des remises de prix).

De manière générale, la quête des concours fait partie intégrante de la courbe de développement des entreprises avec souvent un prix ou plus par an. D'ailleurs, pour certaines d'entre-elles, l'obtention d'un prix est même l'acte fondateur du projet entrepreneurial.

Lorsque nous croisons les données obtenues sur les concours avec les informations sur les accompagnements, nous sommes en mesure de dresser des premières observations : parmi les start-up n'ayant pas obtenu de concours, un faible nombre a été accompagnée plus de trois fois. À l'inverse les start-up qui ont été largement récompensées (plus de trois concours) ont quasiment toutes reçu plus de trois accompagnements. Cependant, la question reste ouverte de savoir si l'accompagnement propulse vers la reconnaissance ou inversement, si la reconnaissance amène les offres d'accompagnement.

Enfin, il est à noter que les secteurs émergents de l'écosystème des start-up lyonnais (foodtech, big data et smart city, énergie...) se distinguent par un grand nombre de start-up récompensées. À l'inverse des secteurs plus traditionnels de l'écosystème comme les biotech et medtech ou encore le logiciel donnent lieu à moins de concours.

8^e enseignement

UN POTENTIEL DE PRODUCTION, MAIS DES FREINS DANS LE PASSAGE À L'ACTE

Il s'agit véritablement de l'enseignement le plus inattendu de cette première année : 45 % des start-up interrogées par l'enquête questionnaire se situent dans une logique de production de biens matériels. Cette observation va à rebours de présupposés sur les entreprises du modèle start-up auxquelles on adosse une activité numérique, digital en dehors de toutes problématiques de fabrication.

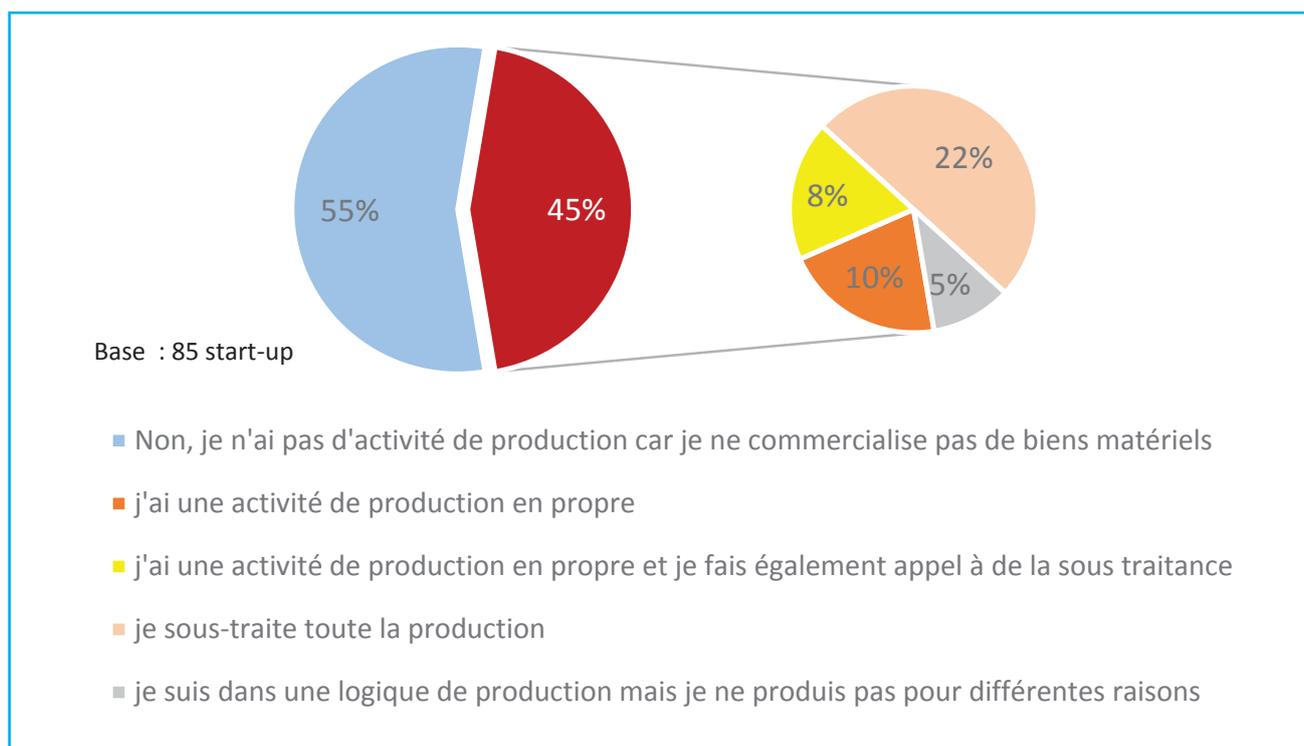


Figure 8 : Activité de production de biens matériels des start-up

Le schéma ci-dessus illustre la **forte présence de start-up ayant une vocation à fabriquer** sur la métropole. Parmi les start-up qui s'inscrivent dans des logiques de fabrication de biens matériels, une faible part parvient à détenir une activité de production en propre. Les deux raisons évoquées par les start-up faisant appel à de la sous-traitance pour expliquer l'absence d'une activité en propre sont d'ordre financières (investissement trop conséquent qui demande une levée de fonds) et humaines (manque de compétence en interne). Il faut noter que la variable temps ne semble pas influencer le lancement d'activité en propre. En effet, les limites à la production en propre touchent autant les entreprises créées récemment (depuis 2014) que les entreprises plus anciennes.

Concernant les start-up qui ont la totalité ou une partie de leur production en propre, on constate que 53 % ont établi cette activité en propre sur le territoire métropolitain. Ce résultat est encourageant concernant la capacité de la Métropole à accueillir des activités industrielles sur le territoire et il mérite d'être approfondi par un recueil des motivations des entreprises innovantes à produire sur le territoire et les éventuels freins rencontrés par des entreprises innovantes dont les activités de production sont situées en dehors du tissu industriel métropolitain.

9^e enseignement

UNE PRÉSENCE À L'INTERNATIONAL AUX CONTOURS À PRÉCISER

Lorsqu'on étudie le phénomène start-up, il est difficile de ne pas s'intéresser à la phase d'internationalisation. En effet, certaines ont pour vocation de se tourner rapidement vers l'international, en particulier lorsqu'elles s'inscrivent dans une logique de répliquabilité et de scalabilité. La répliquabilité se comprend comme la réussite du passage à l'échelle pour la start-up dès lors qu'elle trouve le bon modèle économique (exemple : Airbnb qui continue de déployer son offre dans de nouvelles villes). La scalabilité consiste à construire un modèle dans lequel l'augmentation du nombre de clients ou d'utilisateur fait croître de manière exponentielle les marges de l'entreprise. Dans les deux cas, c'est la vitesse de croissance qui est recherchée par les start-up expliquant leurs orientations rapides vers l'international.

Lors de cette première année d'étude on constate deux discours sur l'international de la part des start-uppers : certains considèrent l'international comme l'étape clef dont il faut se préoccuper dès les premiers instants du projet. Cette approche se justifie pour certains projets dont le concept est directement orienté vers l'international et requiert l'accès à un marché élargi (vente de logiciel, formation à distance, marketplace). D'autres mobilisent un discours plus distancié vis-à-vis de la phase d'internationalisation et la considère comme une étape parmi d'autres du projet entrepreneurial qui interviendra une fois la structure consolidée sur le marché français. Pour certaines entreprises, cette internationalisation est même parfois inattendue et provient d'opportunités, à la suite d'un concours ou d'un salon.

Concernant notre enquête, sur la base de 85 start-up interrogées, on constate que la moitié d'entre-elles déclare une activité à l'étranger. Cette présence internationale passe principalement par une représentation commerciale (*via* un collaborateur ou chez un distributeur) et pas nécessairement par la présence d'agences ou filiales. Notons également que les start-up qui s'aventurent à l'international sont celles dont les projets sont les plus « avancés » parmi notre sélection : elles ont un chiffre d'affaire notable, emploient plus de salariés et sont majoritairement plus anciennes. Les zones géographiques les plus fréquentées par les start-up métropolitaines sont l'Union européenne (48 %) et l'Amérique du Nord (29 %).

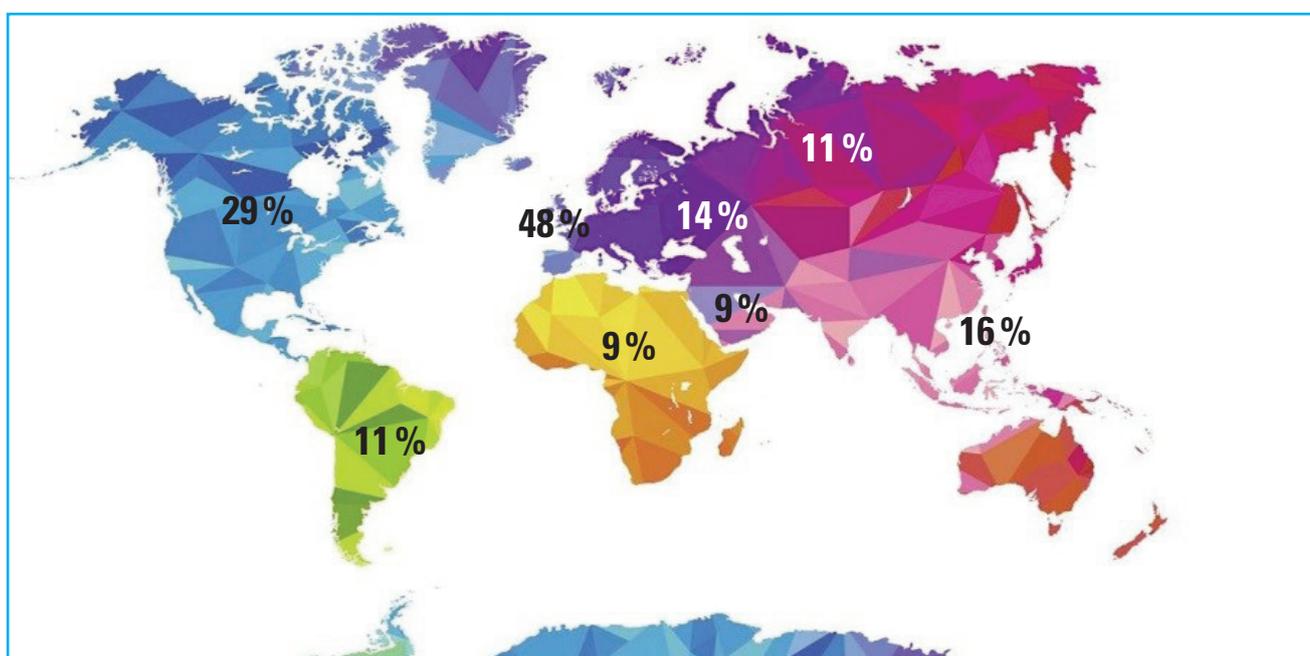


Figure 9 : Présence internationale des 85 start-up interrogées (choix cumulés)

CONCLUSION : PISTES DE RÉFLEXION

La véritable singularité de l'économie des entreprises innovantes repose sur le nouveau rapport au temps et au risque qu'elles introduisent. En effet, à la différence d'entreprises classiques, les entrepreneurs de la nouvelle économie introduisent la logique de rapidité dans la conduite de leur projet (rapidité de croissance, internationalisation précoce, « brûler » du cash pour démultiplier l'investissement...). Cette accélération du temps de l'échelle micro-économique est liée à une reconfiguration plus globale du capitalisme financier dans laquelle la notion d'accélération semble aussi prendre de plus en plus d'importance (achat-revente rapide, risque avec des paris à court terme, recherche de scalabilité et de position monopolistique sur un marché...).

En France, notre sujet d'étude, « le phénomène start-up », a pu se développer à la suite d'une rencontre entre trois courants d'opportunité¹:

- Un courant de « problèmes » : la France accusait un retard notable pour faire émerger des entreprises innovantes en hyper-croissance. D'ailleurs, à ce jour la France compte trois « licornes » (Blablacar, ventes privées et Critéo)² ce qui la place derrière ses voisins européens et bien loin des États-Unis ou de la Chine. L'enjeu était donc de rattraper les grandes puissances dans la course à l'innovation.

L'autre problème identifié était celui du manque de considération par les entrepreneurs de nouveaux marchés avec le développement croissant de la pratique numérique. L'objectif était donc d'encourager les démarches entrepreneuriales innovantes afin de répondre à la demande du marché.

- Un courant de « solutions » : dans le but de faire éclore des « tech champions », on a assisté en l'espace de cinq ans à une profusion de dispositifs d'accompagnement ayant pour cible les entreprises de type start-up. De l'amorçage jusqu'au soutien vers l'international en passant par l'incubation ou l'accélération, de nombreuses structures physiques mais aussi de nombreux dispositifs (publics ou privés) ont vu le jour sur les territoires. Dans le même temps, pour mettre en lumière les projets innovants sont apparus les concours et remises de prix. Le dernier frein au développement des start-up portait sur la question du financement des entreprises. Nous l'avons dit, le modèle start-up repose sur la croyance dans une course aux financements nécessaire pour franchir les étapes de développement et pour accélérer la croissance de l'entreprise. Là aussi des solutions ont été apportées pour renforcer le phénomène start-up avec la naissance de structures d'investissements dans l'innovation et la nouvelle économie (au niveau national avec la BPI mais aussi au niveau local avec des associations de *business angels* locales).
- Un courant « politique » : ce troisième courant, amorcé avec la présidence de François Hollande et couronné par l'arrivée du nouvel exécutif, a permis de créer les conditions favorables à l'émergence d'un mouvement d'envergure autour des start-up. Par la création du label French Tech mais aussi par de nombreuses incitations à la création et au financement d'entreprises, l'État a alimenté un terreau favorable à la création et la croissance d'entreprises innovantes et en particulier des innovations numériques.

Ainsi, la rencontre de ces trois courants a permis l'ouverture d'une fenêtre d'opportunité pour les acteurs du phénomène start-up que ce soit pour les créateurs d'entreprises mais aussi pour les structures gravitant autour de ces nouvelles entreprises. La vogue autour de ce phénomène interpelle les acteurs publics, sur l'impact économique des start-up sur leur territoire, sur la pertinence des dispositifs d'accompagnements présents, et sur un financement opportun de projets entrepreneuriaux. Un risque serait de voir s'uniformiser les offres d'aide (publiques ou privées) aux entreprises, à partir d'une définition restreinte et consensuelle de la start-up qui ne rende pas compte de la complexité du terrain ; ou encore, que ces offres se concentrent sur les start-up au détriment d'autres projets entrepreneuriaux qui ne se présentent pas comme tel. À cet égard, nous avons proposé un regard distancié qui prenne en compte les spécificités de cet écosystème (levées de fonds, concours, accompagnement), tout en interrogeant certains critères souvent utilisés (innovation, scalabilité, rapidité).

1. Nous reprenons ici les travaux de John Kingdon, dans son ouvrage *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (Longman Classics, 2011). On se référera aussi au rapport plus récent de Renaud Epstein et Nicolas Maisetti, qui ont analysé finement l'élaboration d'une politique nationale dédiée aux start-up, *Gouverner par les labels : le label Métropole French Tech*. Rapport final pour le PUCA, juin 2016, disponible sur : http://www.urbanisme-puca.gouv.fr/IMG/pdf/french_tech_-_rapport_final.pdf.

2. À titre de comparaison les États-Unis en compte 22, la Suède et l'Allemagne 7.

Il ressort de cette étude que si une économie tournée autour des nouvelles formes d'entrepreneuriat a bien pris sur le territoire de la Métropole de Lyon, le parcours des start-up reste varié et complexe. En ce sens, nous souhaitons continuer un suivi dans le temps de cet écosystème afin de mieux préciser les étapes de développement des entreprises et les évolutions de l'écosystème local.

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

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