

INNOVATION ÉCONOMIQUE

LES RESSOURCES DES ENTREPRENEURS INNOVANTS



©AdobeStock

Septembre 2019

NOVA 7

Sophie KELLER & Geoffroy BING

GRANDLYON
la métropole

SOMMAIRE

Propos introductif	4
Méthode	5
1. Les ressorts de l'entrepreneuriat innovant	7
1.1 Les moteurs de l'aventure entrepreneuriale	7
1.2 Les capitaux de départ des entrepreneurs	11
2. Les cercles d'appartenance et de ressources des entrepreneurs innovants.....	17
2.1 Le soutien financier et matériel des proches	18
2.2 Le « compagnonnage » ou l'engagement quotidien.....	19
2.3 Le cercle élargi des « soutiens ».....	21
3. Le rôle de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant	24
3.2 Diversité et intensité de l'accompagnement	24
3.3 Accompagnement et capitaux de départ	26
3.4 Regards croisés sur l'écosystème entrepreneurial	30
3.5 Tendances d'évolution de l'offre d'accompagnement	33
Points saillants.....	35
Principales ressources documentaires.....	36

Propos introductif

Cette étude vise à comprendre les parcours d'entrepreneurs innovants au prisme des ressources qu'ils mobilisent tout au long de leur projet, de l'idée au développement de l'entreprise. Elle s'attarde ainsi sur des parcours individuels pour comprendre comment, dans quel contexte et avec quels moyens, on devient un « entrepreneur innovant ».

Il s'agit, grâce aux parcours entrepreneuriaux étudiés, de décrypter les différentes ressources à disposition de l'entrepreneur et de décrire les mécanismes et stratégies de mobilisation de celles-ci. Par ailleurs, l'étude de ces parcours, complétés par le regard d'experts de l'accompagnement, apporte des éclairages complémentaires sur la capacité d'un écosystème local à répondre aux besoins des entrepreneurs.

Les questions traitées dans cette étude sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui conduit les individus à se lancer dans des projets entrepreneuriaux innovants ?
- Dans quelles conditions et avec quels capitaux de départ (social, financier, culturel) se lancent-ils ?
- Quelles ressources mobilisent-ils pour développer leur projet et comment ?
- Quel rapport ces entrepreneurs entretiennent-ils avec « l'écosystème start-up » ?
- Comment les acteurs de l'accompagnement se positionnent-ils pour répondre aux besoins des entrepreneurs ?

L'entrepreneuriat innovant, et les entrepreneurs rencontrés le démontrent bien, est protéiforme. La diversité des trajectoires et modèles entrepreneuriaux étudiés nous amène à nous détacher de la stricte appellation « start-up » et à lui préférer celle, plus large, d'« entrepreneuriat innovant » (nous reviendrons sur ce point). Il est important de rappeler ici les spécificités de l'entrepreneuriat innovant et ce qui le distingue des formes plus classiques d'entrepreneuriat. La littérature consacrée au sujet fait mention de plusieurs différences significatives :

- L'entrepreneur innovant est mu par une prise de conscience des carences des solutions actuelles apportées à un problème qu'il soit d'ordre économique, commercial, technologique ou sociétal ;
- Par définition, il développe un produit ou un service pour lequel le marché est à développer : il est par conséquent plongé dans un environnement d'incertitude forte qui rend caduque un certain nombre d'outils classiques de prévision/planification ;
- Il est souvent engagé dans une course de vitesse pour être le premier sur le marché et se faire une place de choix dans les représentations des clients ;
- Il est confronté à un moment de son projet à la question de son modèle de développement et notamment de l'hypercroissance, et se voit par conséquent confronté à des enjeux organisationnels et financiers liés à un changement d'échelle.

Méthode

Cette étude est fondée sur des recherches documentaires et des entretiens avec des entrepreneurs et des acteurs de l'accompagnement.

- La recherche documentaire a permis de dresser, à partir de la littérature existante sur le sujet, un premier panorama de la diversité des capitaux et ressources mobilisés par les entrepreneurs innovants, et des éclairages sur le fonctionnement d'un « écosystème start-up ».
- Les entretiens complètent les données à travers l'incarnation de parcours entrepreneuriaux sur le territoire et le témoignage d'accompagnants, comme suit :
 - 7 entretiens avec des fondateurs d'entreprises innovantes en novembre/décembre 2018 afin d'incarner l'analyse à partir de différents parcours entrepreneuriaux. Les éléments d'analyse croisée des entretiens sont également mis en regard des éléments recueillis par questionnaire auprès de la cohorte de start-up constituée par la DPDP.
 - 5 entretiens avec des acteurs de l'accompagnement entre janvier et avril 2019 pour compléter et affiner les éléments d'analyse sur les profils et parcours de des entrepreneurs. Ces entretiens ont également permis d'interroger la capacité de l'écosystème local à faire évoluer l'offre d'accompagnement fort de l'expérience acquise ces dernières années.

L'échantillon des fondateurs d'entreprises interrogés a été constitué en veillant à assurer une diversité de profils, que ce soit sur des critères d'ancienneté, de parcours de formation, d'intensité du recours à l'accompagnement ou de type d'innovation :

Entreprise	Fondateur interrogé	Date de création	Type d'innovation	A été accompagné	CA 2017 (M€)
Entreprise Alpha*	Anonymisé	2007	Innovation technologique	Oui	0
BOX POPULI	Marie-Anne Cloarec	2016	Innovation technologique	Oui	0
DOUGS	Patrick Maurice	2015	Innovation de produit/service	Non	1
GRAP	Kevin Guillermin	2013	Innovation sociale	Oui	4,5
IEXEC	Gilles Fedak	2016	Innovation technologique Innovation de procédé	Non	0
TILKEE	Timothée Saumet	2012	Innovation de produit/service	Oui	0,5
UMI	Xavier Levesy	2013	Innovation technologique	Non	0,5

*L'entrepreneur n'ayant pas donné son accord pour publication, nous avons anonymisé son identité sous le nom d'entreprise « Alpha » ainsi que ses propos. Un encadré ci-après lui est consacré.

Les acteurs de l'accompagnement interrogés regroupent des acteurs du financement, du mentorat ou de l'incubation d'entreprises innovantes.

Structure	Objet	Personne interrogée	Fonction	Activité
AXELEO CAPITAL	Société de capital-risque/accélérateur	Mathieu Viallard	Co-fondateur	Programmes d'accélération et fond d'investissement
LYON IOT MANUFACTURING	Réseau de mentorat autour de l'IOT	Laurent Hausermann	Responsable du réseau	Programme de mentorat par des entrepreneurs locaux expérimentés
BPI FRANCE	Banque de financement de l'innovation	Nathalie Carmona	Chargée d'affaires innovation à Direction Régionale	Co-finançant d'entreprises innovantes
MANUFACTORY	Incubateur de l'Université Lyon 3	Pierre Poizat	Directeur	Incubation/hébergement
RÉSEAU ENTREPRENDRE	Réseau de mentors	Armelle Weismann	Administratrice	Mentorat d'entrepreneurs au service de la création d'emplois sur les territoires

Le cas de l'entreprise « Alpha »

Alpha est née en 2007. Elle est le fait d'un ingénieur désireux d'exploiter des brevets dormants d'un laboratoire de recherche dans le secteur de l'énergie. Engagé dans cette démarche, il finit par développer ses propres brevets jugés plus performants que les brevets initiaux. Sa volonté de créer une start-up industrielle le conduit à se tourner vers des structures d'accompagnement et à solliciter des financements qu'il obtient auprès de la BPI et d'un *business angel* malgré un montant décevant.

Très vite, le développement de l'activité, avec l'arrivée du Proof of Concept et des premières séries de production, le confronte à une montée en charge et à une carence de financement. Son regard se tourne vers des start-up concurrentes en Angleterre ou en Allemagne qui parviennent à lever des sommes beaucoup plus conséquentes. Même si des premiers contrats se précisent, l'entrepreneur n'arrive pas à orienter son innovation vers une application marché précise et reste arcbuté sur une vision techno-centrée. Son ambition d'assurer par lui-même la production de ses produits suite à de nombreux déboires avec des fournisseurs tourne court faute de commandes. A cela s'ajoute un relatif isolement de l'entrepreneur qui voit plusieurs portes de financeur, d'associé et de partenaire se fermer. Il finit par céder ses brevets à un grand groupe.

1. Les ressorts de l'entrepreneuriat innovant

Le projet entrepreneurial se nourrit de motivations personnelles d'une part, et d'aptitudes et qualités propres à l'individu d'autre part. Ces éléments constituent la ressource de l'entrepreneur innovant.

1.1 Les moteurs de l'aventure entrepreneuriale

La conscience d'un besoin utilisateur

S'agissant des motivations initiales des entrepreneurs, l'enquête par questionnaire menée en 2018 auprès de la cohorte des start-up de l'agglomération nous livre des éléments de réponse (voir tableau ci-dessous). Dans notre échantillon de start-up, il ressort en effet que le moteur premier de l'aventure entrepreneuriale est l'identification d'une opportunité basée sur un besoin utilisateur. Vient ensuite, dans l'ordre décroissant : l'attrait pour l'indépendance, l'engagement pour une cause d'intérêt général, et l'opportunité de transfert technologique. L'inadéquation entre le marché du travail et le profil de la personne est en revanche une motivation mineure, très peu partagée.

Parmi les motivations d'un entrepreneur à créer une start-up identifiées ci-dessous, merci de nous indiquer si vous vous reconnaissez plus ou moins dans chacune de ces affirmations :

Base = 79	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord	NSP/NC	Ensemble d'accord (% des exprimés)
Je maîtrisais une technologie (recherche/brevet) et j'ai identifié une opportunité de business	20	26	17	14	2	60
J'ai constaté des besoins utilisateurs forts et identifié une opportunité de business	50	23	4	0	2	95
Je voulais être mon propre patron, travailler pour moi-même	30	27	27	3	2	74
C'était une manière de m'engager dans une cause d'intérêt général qui me tenait à cœur	32	19	13	13	2	66
Le marché de l'emploi ne convenait pas à ma qualification et j'ai décidé de créer mon propre emploi	6	6	15	50	2	16

L'approche qualitative, par voie d'entretiens nous permet d'éclairer ces résultats et d'affiner les hypothèses de départ quant aux moteurs de l'entrepreneuriat.

Une volonté de transformation

Les cas étudiés nous éloignent de la figure du startuper fraîchement sorti des études et qui, parfois à travers un regard naïf, souhaite transformer le monde. Si l'envie de transformer les choses est assez commune aux entrepreneurs rencontrés, elle ne prend pas nécessairement la forme « subversive » que l'on prête bien souvent à ce type d'entrepreneuriat.

Deux types de **rapport à la transformation** se dégagent des entretiens :

Certains, forts de leurs expériences passées et de leur connaissance d'un secteur, visent à transformer ledit secteur : UMI veut complètement repenser le modèle du conseil en innovation, Dougs celui de l'expertise-comptable, iExec celui du stockage de données ;

« Je suis convaincu que nous allons révolutionner le monde de l'expertise comptable. En tout cas, c'est notre objectif. Ce qui nous motive, c'est de pouvoir inscrire nos noms dans les changements qui se déroulent actuellement. » (P. Maurice, Dougs)

« A un moment, nous avons tous les deux l'intuition du fort impact du digital sur nos métiers et mesurons l'enjeu de ne pas manquer le virage du numérique. » (X. Levesy, UMI)

D'autres poursuivent une ambition plus globale, sociétale : Grap entend développer un autre modèle de distribution et de transformation alimentaires, Box Populi propose des outils de déconnexion numérique en réaction au syndrome de l'hyperconnectivité qui affecte nos relations aux autres.

« Nous sommes dans une démarche professionnelle et pas associative, bien que nous portions un projet qui a une fonction sociale et politique. 'Small is beautiful' ça ne nous suffit pas. Il faut se structurer, se doter d'outils, pour être puissant et être capable d'instaurer un rapport de force qui nous est favorable et avoir un impact. » (K. Guillermin, Grap)

Des moteurs d'innovation variés

Les motivations peuvent également être appréciées selon la place de la technologie dans le projet entrepreneurial. Se distinguent en effet clairement des dynamiques entrepreneuriales stimulées par la technologie (Alpha souhaite valoriser un brevet de micro-récupération d'énergie, iExec une technologie centrée sur les systèmes de calcul distribué) de celles portée par des intuitions de changement de modèle économique (UMI, Dougs, GRAP) ou de problème d'usage (Box Populi). Ce dernier cas est corroboré par la BPI dans son accompagnement des start-up du numérique.

Ces différents motifs dessinent dans tous les cas des opportunités de *business* qui stimulent l'engagement entrepreneurial.

« Il y a souvent un élément factuel au départ, c'est-à-dire un problème à résoudre que l'on rencontre dans son quotidien ou que l'on observe dans son entourage. Il y a souvent cette idée d'améliorer le quotidien, d'éliminer un souci auquel on n'a pas de réponse et qui est partagé par d'autres. Ce sont des enjeux sociétaux, environnementaux, du quotidien qui sont souvent un point de départ. L'appât du gain est rarement le moteur. » (N. Carmona, BPI).

« Je ne me suis jamais particulièrement projeté en tant qu'entrepreneur. C'est plus le projet qui m'a porté, iExec étant un peu la continuité de mes travaux de recherche à l'INRIA. » (G. Fedak, iExec)

Un choix stimulé par le contexte professionnel antérieur

Les motivations sont à regarder également du côté des expériences passées. **La situation professionnelle immédiatement antérieure** se révèle assez décisive dans le lancement du projet entrepreneurial. Cette observation est corroborée par l'enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France (JF Barthe, N. Chauvac, M. Grosseti, 2016)¹. Dans nos cas particuliers, l'acte d'entreprendre émerge souvent de la conjonction d'une situation professionnelle insatisfaisante (absences de perspective, lassitude vis-à-vis de la hiérarchie ou du mode de travail en entreprise) ou d'une analyse critique portée sur les évolutions de son secteur appelant des solutions nouvelles (détections d'opportunités, par exemple dans les cas de UMI, Dougs, Alpha et iExec).

Norbert Alter fait écho à cet « esprit rebelle » dans ses analyses des parcours et stratégies de l'innovateur ordinaire dans les organisations. Il révèle en effet la capacité de ce dernier à se situer dans des réseaux et à gérer ses alliances, mais aussi à se distancier du collectif. L'innovateur se situe dans une certaine forme de déviance. Pourtant, comme le dit Tiphaine Liu ², « contrairement au vrai marginal, il a une volonté forte de participation et de transformation du social ».

« [A propos de l'emploi précédent] Je me suis demandé : est-ce que, si j'arrête de travailler ça changerait fortement les stratégies et les orientations de la boîte ? Il y avait aussi un côté humain qui me manquait : parler à mes chiffres et faire du Excel 24/24 ne me suffisait plus. Je me suis rendu compte que je pouvais faire autre chose. » (M.A. Cloarec, Box Populi)

¹ Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France, (JF Barthe, N. Chauvac, M. Grosseti, 2016)

² Tiphaine Liu, « Qu'est-ce qu'un startuper ? », Agora débats/jeunesses 2017/1 (N° 75), p. 117-130.

« J'ai eu le sentiment que si je n'arrivais pas à faire quelque chose par moi-même je serais passé à côté d'une partie de ma vie professionnelle. J'avais un très bon salaire mais l'impression de ne pas me réaliser, de m'enfermer dans une zone de confort. Pour moi, l'entrepreneuriat c'est la dernière aventure humaine, le dernier frisson qui existe sur cette planète ! » (P. Maurice, Dougs)

Une quête d'autonomie et de liberté

Enfin, des aspirations personnelles, en particulier **la recherche de liberté et d'autonomie, ainsi que de sens dans son parcours**, sont très présentes dans les discours des entrepreneurs rencontrés. Celles-ci ne sont pas propres à ce type d'entrepreneuriat mais sont en tout cas largement partagées. Derrière la recherche de sens, prédomine parfois un besoin d'accomplissement personnel (Box Populi), la poursuite d'une passion (iExec) ou encore la défense de valeurs et d'une vision politique (Grap). Pour certains, l'entrepreneuriat est perçu comme une aventure, un challenge personnel, où le processus est au moins aussi attrayant que le projet en lui-même, en tout cas au départ. On retrouve cette idée de façon différente dans les discours de Box Populi et Grap où l'exaltation liée à l'apprentissage et l'émulation collective liées à l'aventure entrepreneuriale sont des expériences très valorisées.

Ces différentes observations convergent vers l'idée selon laquelle l'environnement contextuel et social de l'entrepreneur est le principal déterminant de l'acte d'entreprendre. L'étude de Jean-François Barthe et al.³ conforte cette analyse : *« Nos entretiens et toutes les données que nous avons pu assembler nous ont renforcés dans la conviction que la création d'entreprises n'est pas effectuée par des personnes qui, intrinsèquement, auraient des capacités particulières pour cela. C'est le contexte personnel et professionnel qui forme le cadre principal de leur engagement dans la fondation de nouvelles sociétés. Bien sûr, il est probable que certaines personnes sont plus enclines que d'autres à s'impliquer dans ce type d'activité, mais nous n'avons pas perçu dans nos données ce qui pourrait favoriser particulièrement cette inclination hormis quelques expériences antérieures et des exemples issus de l'entourage. »*

³ Jean-François Barthe et al., « Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France », Revue de l'Entrepreneuriat 2016/3 (Vol. 15), p. 163-180.

1.2 Les capitaux de départ des entrepreneurs

Les entrepreneurs innovants ont-ils, au départ, un capital économique, social et culturel qui les prédispose à l'entrepreneuriat ? Sans surprise, certains points de convergence (capital culturel) sont à noter en réponse à cette question. D'autres (portant sur le capital économique et social) sont moins évidents et prêtent au débat.

Rappel sur les trois formes de capital

Notre analyse s'appuie sur les trois formes principales de capital mises au jour par P. Bourdieu :

- Le capital culturel : il désigne l'ensemble des ressources culturelles dont dispose un individu : capacités d'expression en public, maîtrise d'outils artistiques, biens culturels, titres scolaires et diplômes
- Le capital économique : il recouvre le patrimoine (soit l'ensemble des biens matériels possédés par un individu) ainsi que les revenus (qui permettent un certain niveau de vie et participent de la constitution du patrimoine)
- Le capital social : il correspond au réseau de relations personnelles qu'un individu peut mobiliser quand il en a besoin. Ce réseau est en partie hérité (relations familiales, par exemple).

Capital culturel

Les entrepreneurs rencontrés ont en effet en commun un parcours personnel antérieur qui leur a permis d'acquérir un **capital culturel de départ conséquent, doublé d'une forte curiosité et capacité d'auto-formation**. Ils sont tous d'un niveau d'étude Bac+5 *a minima*, comme la plupart des entrepreneurs innovants⁴. Leur capital culturel vu ici sous l'angle du niveau de diplôme est élevé. Celui-ci est agrémenté pour beaucoup d'une expertise accumulée avec le temps : la plupart d'entre eux ont une expérience professionnelle antérieure significative. Plus de la moitié de notre échantillon avait déjà fondé une entreprise (Dougs, UMI, Tilkee) ou s'était lancée en indépendant, auto-entrepreneur ou équivalent (Grap, Box Populi)⁵.

« La grande majorité des dirigeants [que l'on accompagne] ont un parcours de formation solide (Bac + 5 a minima) et une ou plusieurs premières expériences, entre 3 et 6 ans, souvent dans un grand groupe technologique ou de l'innovation (ancien de Valéo, Renault, Google, Orange...). Ce sont rarement des personnes qui ont travaillé dans une PME avec une activité plus traditionnelle, sans innovation. Ils ont une trentaine d'années en général, et ont souvent identifié dans leur parcours professionnel une problématique à laquelle ils veulent répondre. » (M. Viallard, Axeleo)

⁴ Différentes études convergent : étude Roland Berger pour le Numa, étude de L'atelier BNP Paribas réalisée par TNS Sofres sur un échantillon de 1 016 personnes, étude de la CGE sur le parcours des fondateurs des start-up françaises présentes au Consumer Electronic Show (CES 2017)

⁵ On retrouve dans l'étude de la cohorte de start-up de l'agglomération lyonnaise environ 40% d'entreprises créées par un pluri ou serial entrepreneurs et 60% par des primo-fondateurs.

« Il y a globalement très peu de diversité sociologique. Les entrepreneurs ont presque tous un Bac+5, ont fait des écoles de commerces ou d'ingénieurs et ont envie de changement et de prendre des risques. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

Les expériences professionnelles préalables permettent à certains de se revendiquer comme experts du secteur dans lequel ils entreprennent (UMI, iExec, Dougs, Tilkee). Si tel n'est pas le cas, nous relevons une forte curiosité et capacité d'apprentissage permettant à ces personnes de se doter de repères dans des champs qui leur sont au départ inconnus (Box Populi, Grap). Cette capacité à se former est largement partagée, qu'il s'agisse de comprendre les enjeux d'un secteur ou d'acquérir les bases de la gestion et du management d'entreprise. Pour ce faire, les entrepreneurs interrogés déploient une énergie conséquente pour aller à la rencontre de professionnels lors d'événements ou salons, écouter les retours d'expérience d'autres entrepreneurs, s'astreindre à un programme d'autoformation parfois très rigoureux (lectures, cours en ligne), voire avoir recours à des modules de formation spécifiques.

« Ce que j'ai fait la première année a été décisif et je conseille à tout le monde de faire cela : je suis sortie pour aller à tout un tas d'événements, salons professionnels, conférences sur divers sujets, même ceux qui a priori ne m'intéressent pas. En général, je me fixais comme objectif de parler à telle ou telle personne ou de distribuer 5-6 cartes de visite, simplement pour m'ouvrir de nouvelles portes. Quand on est aux débuts et qu'on n'est pas entrepreneur, il faut apprendre. Et pour ce faire, il faut absolument aller dans des endroits où l'on n'a pas l'habitude d'aller. »
(M.A. Cloarec, Box Populi)

« Je lis beaucoup de livres sur des métiers qui ont peu ou prou des rapports avec mon métier. Par exemple, la méthode TPS de Toyota dont je me suis inspiré à une époque. J'essaie de comprendre comment le monde fonctionne, j'ai appris WordPress an autodidacte. Je n'ai pas eu besoin de suivre de formations complémentaires. Avec internet, les moocs, on a accès à beaucoup de choses. Sur la démarche entrepreneuriale en tant que telle, j'étais plutôt bien armé. » (P. Maurice, Dougs)

« Ceux qui ont plus d'expérience professionnelle ont potentiellement déjà des réflexes pour les démarches marketing ou commerciales. Ils sont aussi capables de nouer des partenariats avec des grands groupes par exemple. Ils sont globalement moins frileux que les très jeunes entrepreneurs. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

Capital social

Le capital social convoque tout d'abord le cercle familial. S'agissant d'une partie héritée du bagage culturel des entrepreneurs, nous pouvons estimer que l'environnement familial de départ a été favorable à la réussite d'études supérieures

puis à l'accès à des expériences professionnelles également formatrices. En revanche nous ne pouvons affirmer qu'il existe, au regard des sept entretiens réalisés, de déterminisme familial fort dans la propension à entreprendre. Tout au plus les expériences entrepreneuriales vécues par les proches ou aïeux constituent un bouillon de culture qui aide à l'adoption d'une posture entrepreneuriale chez l'aspirant entrepreneur (c'est le cas de Tilkee par exemple). A contrario, dans certains cas (Box Populi), l'entrepreneuriat est même perçu comme un risque en rupture avec le schéma familial.

« Il n'y a pas de tropisme familial dans l'entrepreneuriat, loin de là, mais cela arrive en effet. Je pense que dans ces cas, les personnes concernées osent plus, ont un rapport moins complexé à la prise de risque du fait d'un milieu familial qui a déjà fait de telles expériences » (N. Carmona, Bpifrance)

« Mon père était expert-comptable chez KPMG. Par sa fonction il était entouré d'entrepreneurs, donc c'est une population qu'il connaît bien. Mes grands-pères étaient respectivement président du directoire de KPMG France et Contrôleur Général des Armées. Mes arrières grands-parents ont été entrepreneurs. Cela m'a influencé dans le bon sens, en me donnant confiance dans le système. Par contre, si le terreau familial était favorable, je n'ai pas sollicité ni mes grands-parents retraités ni mon père sur le projet en lui-même car ils étaient déjà très sollicités à l'époque. » (T.Saumet, Tilkee)

Par ailleurs, les résultats de l'enquête auprès de la cohorte de start-up du territoire révèlent des disparités dans le capital social de départ des sept entrepreneurs rencontrés. Trois questions visaient en effet à fournir un premier éclairage sur l'environnement personnel et professionnel de l'entrepreneur au démarrage de son projet et sa capacité à servir son projet entrepreneurial. Les réponses des intéressés nous ont permis de définir un score global. Celui-ci nous amène à qualifier les fondateurs rencontrés d'iExec, Tilkee et Grap d'entrepreneurs « très entourés », tandis que UMI, Dougs et Box Populi sont moyennement voire peu entourés pour les deux derniers⁶. Ces premiers éléments donnent à voir des cercles d'appartenance plus ou moins porteurs pour les premiers pas de l'entrepreneur. Ces disparités toutefois à relativiser avec l'approche qualitative, en particulier pour les fondateurs d'UMI et Dougs : ceux-ci baignaient en réalité déjà dans l'entrepreneuriat du fait de leur première expérience de création d'entreprise, et étaient experts du secteur d'activité dans lequel ils ont entrepris. Ces deux éléments amènent à relativiser leurs besoins d'accompagnement expert d'une part, et leur relatif isolement vis-à-vis d'acteurs clés du développement de leur projet d'autre part, dans la mesure où on peut estimer qu'ils avaient déjà intériorisés des codes de l'entrepreneuriat. On peut également

⁶ Les données n'existent pas pour Alpha, le fondateur n'ayant pas répondu à l'enquête.

relever que ces différences de départ tendent à s'amoinrir : les entrepreneurs rencontrés ayant cette capacité à s'entourer et élargir progressivement leurs réseaux.

Entreprise	Catégorie en fonction du capital social de l'entrepreneur au départ
Alpha	Startuper peu entouré (5/12)
BOX POPULI	Startuper peu entouré (4/12)
UMI	Startuper peu entouré (5/12)
DOUGS	Startuper peu entouré (5/12)
GRAP	Startuper très entouré (10/12)
IEXEC	Startuper très entouré (11/12)
TILKEE	Startuper très entouré (10/12)

Catégorisation des répondants en fonction de leurs réponses aux questions liées à leur capital social de départ de l'entrepreneur

Capital financier

La question du capital financier de départ ne semble pas être, dans nos cas, un facteur discriminant à l'amorçage du projet. Aucun ne mentionne la barrière de l'argent pour amorcer le projet. Il semblerait en outre que le numérique contribue à faire baisser les barrières à l'entrée à la création de start-up.

Comme nous le verrons plus loin, l'entourage joue un rôle central dans les premiers apports en financement. Les études de terrain font en effet ressortir un décalage entre la théorie et la réalité du financement du capital initial des entrepreneurs. Ainsi, Albert et Mougenot montrent qu'en dehors des apports de l'équipe de création, la majorité des capitaux propres proviennent de la famille ou des amis (Albert, Mougenot, 1988). Seule une part infime des capitaux (environ 5 %) vient des sociétés d'investissement. Hurel fait le même constat : sur 84 start-up étudiées, 56 % sont financées par un apport personnel, le créateur fait ensuite appel à sa famille (41 % des cas) et à ses amis (24 %), puis finalement aux investisseurs institutionnels dans 24 % des cas (Hurel, 2000). Lemarié, Mangematin, en se basant sur 194 entreprises de biotechnologie, observent que 40 % d'entre elles sont détenues par des personnes physiques qui sont le plus souvent les fondateurs et leur entourage immédiat (Lemarié, Mangematin, Torre, 2001). Les entreprises liées à une société de capital-risque ne sont que 28 %. Pour sa part, Moreau a étudié un peu moins de 50 entreprises issues de divers secteurs. Il confirme que

l'argent des créateurs et de leurs proches reste la source principale qui permet aux entrepreneurs de constituer leur capital social et de débiter ainsi leur activité.⁷

Le problème du financement tend en revanche à se présenter plus tard, quand la réalisation d'un chiffre d'affaires suffisant pour se rémunérer tarde trop.

« Le but de l'entrepreneur est de survivre. Car il est souvent assis au début sur un petit tas de capital financier qui fond progressivement. Son objectif est de tenir le plus longtemps possible le temps de trouver les bons leviers de croissance. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

Dans les situations étudiées, nous sommes tout autant face à des entrepreneurs ayant accumulé un certain capital (du fait des expériences passées) que d'entrepreneurs sans capital financier. Dans les deux cas, on observe que les entrepreneurs s'astreignent à une certaine frugalité pour minimiser les risques. Box Populi ou Tilkee rognent sur beaucoup de dépenses pour mettre toutes les chances de leur côté. D'autres, comme UMI et Dougs, malgré un capital financier confortable, sont également amenés à revoir leur niveau de vie. Ces différentes stratégies marquées par la frugalité, rejoignent l'idée selon laquelle l'entrepreneur raisonne d'abord en termes de pertes acceptables plutôt qu'en termes de risques inconsidérés. Elles pointent aussi vers le constat que même si elles sont acceptables, il est très difficile pour une partie de la population de les envisager.

Il y a des financements publics (bourse Frenchtech, Innovizi, prêts d'honneur, etc.) pour prendre le risque en premier, et c'est très bien. Le problème, c'est que ces dispositifs financent le projet mais peu l'entrepreneur lui-même qui a besoin de gagner sa vie pendant qu'il monte son projet. Les cas d'entrepreneurs qui sont obligés d'être brancardiers ou de bricoler 20 ou 30h par semaine pour subvenir à leurs besoins ne sont pas isolés. C'est là que l'on mesure aussi un certain déséquilibre entre les volumes financiers accordés à l'innovation technologique et ceux alloués à l'entrepreneur qui déploie d'autres innovations que technologiques ou qui est considéré comme peu innovant. (P. Poizat, Manufactory)

« Le capital financier de départ de l'individu est moins un frein à la création d'une start-up qu'il ne l'était auparavant. D'une part, grâce aux outils financiers tels que ceux de Bpifrance qui interviennent très tôt, même si des apports financiers sont nécessaires. D'autre part, parce que le numérique a considérablement fait baisser les barrières à l'entrée à la création de start-up en réduisant le besoin en investissements financiers au départ. L'accès au marché, la conception se font

⁷ La constitution du capital social. Comment les entreprises innovantes françaises financent-elles leur création ?
Source : <https://journals.openedition.org/rsg/423>

beaucoup plus facilement grâce au numérique. Ce n'est pas le cas dès lors qu'il s'agit d'une start-up industrielle. » (N. Carmona, Bpifrance)

Au final, ces capitaux de départ, dans des proportions qui peuvent être assez variables malgré tout, constituent une assise nécessaire pour démarrer une aventure entrepreneuriale.

« Entreprendre c'est avant tout une prise de risque. Il est par conséquent évidemment plus simple lorsqu'on a un matelas qu'il soit financier ou qu'il s'agisse d'un réseau, d'un diplôme reconnu, etc. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

2. Les cercles d'appartenance et de ressources des entrepreneurs innovants

L'entrepreneuriat, un exercice social

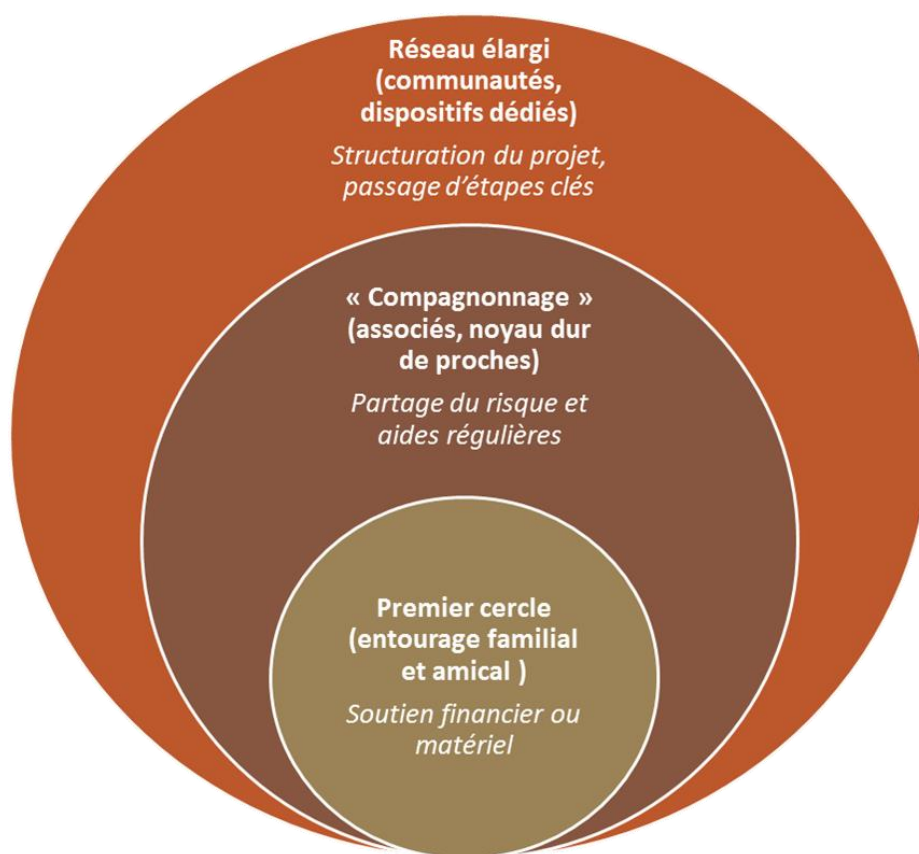
Les recherches et entretiens conduits révèlent à quel point la qualité essentielle de l'entrepreneur réside dans sa **capacité à engager des parties prenantes dans son projet**. Cette aptitude peut notamment s'expliquer par des traits de caractère communs aux entrepreneurs rencontrés qui témoignent d'une propension à l'audace et à l'optimisme. Les entrepreneurs déployant une telle énergie et développant un discours souvent passionné, sur le registre du sens et des valeurs et/ou de l'innovation, parviennent à créer de l'adhésion voire de l'engagement autour de leur projet. L'entrepreneur parvient à convaincre et gagner la confiance autour de lui, en même temps qu'il s'auto convainc du succès à venir de son projet. Cette croyance dans la dimension performative d'un discours est mise en avant par plusieurs entrepreneurs eux-mêmes (Grap, Box Populi). Cette force de conviction et d'entraînement est une ressource essentielle puisqu'elle amène l'entrepreneur à rassembler autour de lui des soutiens, experts ou prescripteurs, qui sont prêts à s'engager à ses côtés. Ces personnalités se distinguent ainsi par un esprit stratège et une forme d'opportunisme qui leur permet d'entretenir et de développer leurs réseaux, sur mesure. Cette observation rejoint un des principes majeurs de l'approche effectuale⁸ selon lequel l'entrepreneuriat est avant tout un exercice social, plus que de créativité.

« Nous portons un discours qu'on pourrait dire 'performatif' : on parle de quelque chose 'au présent' comme si ça existait déjà, alors que ça n'existe pas encore. Mais c'est en en parlant au présent qu'on convainc les gens de nous suivre dans l'aventure et qu'on fait que ça devient réel. Les premiers porteurs de projets qui ont intégré GRAP l'ont fait parce qu'ils avaient confiance en nous et envie d'y croire. »
(K. Guillermin, Grap)

En outre, cet exercice de conviction répété par les entrepreneurs et la dynamique qu'ils parviennent à engager autour de leur projet, les amènent à acquérir un capital symbolique, soit une forme de reconnaissance sociale et de prestige, qui entretient et facilite en retour leur capacité d'entraînement. Au fur et à mesure de leur projet, ils se construisent progressivement un statut, aujourd'hui valorisé dans la société, et qui dynamise l'engagement de parties prenantes. Ce capital symbolique est d'ailleurs également cultivé au sein de l'écosystème entrepreneurial local et contribue au sentiment d'appartenance et aux relations d'entraide entre entrepreneurs, sur la base d'un fonctionnement communautaire.

⁸ <https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>

Au-delà des capitaux et qualités propres à l'individu qui l'amènent à choisir d'entreprendre, celui-ci puise dans son environnement social les ressources qui se révèlent petit à petit nécessaires pour le développement de son projet. Nous avons choisi ici de les présenter sous la forme de différents cercles dans lesquels s'inscrit l'entrepreneur et où il vient rechercher les ressources dont il a besoin. Ces cercles dessinent des effets de réseaux autour de l'entrepreneur, à plusieurs échelles : celle de la cellule familiale d'abord, celle du réseau personnel, à géométrie variable, et celle plus large de l'écosystème local dédié à l'entrepreneuriat. Si des premiers cercles (famille, entourage proche, réseau professionnel et universitaire) préexistent, ils sont largement élargis et développés grâce à l'attitude volontariste et stratégie de l'entrepreneur. Celui-ci vient y chercher, à différents moments du projet, des ressources financières, sociales et culturelles.



2.1 Le soutien financier et matériel des proches

Les entrepreneurs rencontrés présentent une faculté à engager des personnes de leur entourage dans leur projet : ceci démarre souvent auprès du premier cercle, composé de la famille et des amis proches. On constate que, dans tous les cas, l'entourage proche peut être une ressource, même *a minima*, pour accompagner la personne dans cette nouvelle aventure professionnelle et l'aider à sécuriser le démarrage. Ces « coups de pouce » prennent la forme d'un soutien financier direct,

il s'agit alors de la *love money* (prêts ou dons d'argent, avance sur héritage) ou matériel pour apporter un peu de confort dans une période budgétaire délicate. Ce premier cercle est donc celui du soutien, financier -mais aussi affectif-, qui contribue à modérer les risques liés à l'entrepreneuriat.

« Tout ce que j'ai fait c'est grâce à des amis, des personnes très bienveillantes et qui savent se rendre disponibles. Toutes les semaines, et sur tous les sujets, j'ai des personnes ressources qui me viennent en aide. Les amis sont les premiers financeurs de start-up, car tout ce qu'ils nous apportent, ce sont des dépenses en moins. Au-delà des conseils et aides techniques, les amis sont aussi là au quotidien pour offrir un soutien moral précieux ! » (M.A. Cloarec, Box Populi)

« J'avais un peu d'argent mis de côté, transmis par mon grand-père, mais je ne touchais pas de chômage. Je suis parti avec un capital de 15k€, mais je n'avais pas de besoin spécifique. J'ai habité chez mes grands-parents pendant 1,5 ans. Je n'avais pas de pression financière, pas d'épée de Damoclès » (T. Saumet, Tilkee)

2.2 Le « compagnonnage » ou l'engagement quotidien

Le second cercle correspond au réseau social de l'entrepreneur. Il s'agit d'une ressource protéiforme et décisive dans le parcours entrepreneurial.

S'il n'est pas constitué dès le départ, un environnement social propice à l'entrepreneuriat est la première forme de conquête de l'entrepreneur. Il s'agit ici de préciser les contours de cette ressource que constituent les réseaux que mobilise l'entrepreneur grâce à sa capacité d'entraînement. S'embarquent ainsi avec lui dans l'aventure, par logique affinitaire (amitié, partage de valeurs, etc.), des amis, anciens collègues ou personnes rencontrés progressivement lors d'événements professionnelles, d'engagements militants ou associatifs, etc.

« Il faut en fait savoir s'entourer des bonnes personnes. Ça n'est pas évident, il faut faire les bonnes rencontres. [...] Nous avons créé un petit cercle autour de nous avec des juristes, des financiers, des développeurs, qui pendant un an nous a nourri. » (G. Fedak, iExec)

« Le CJD [Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises] m'a permis de constituer un capital social, de mûrir mon projet professionnel. Ses membres sont maintenant des clients, partenaires, amis ! » (T. Saumet, Tilkee)

On peut définir différents rôles pour ces « compagnons de route » :

Les associés au projet : certains deviennent associés au projet et participent ainsi pleinement à sa définition et son orientation. L'entrepreneur innovant agit rarement

seul longtemps. L'association signe d'ailleurs bien souvent le démarrage effectif du projet. Les principes d'association répondent avant tout à une logique affinitaire : on se retrouve avec l'associé sur des valeurs, une vision et on se fait confiance. Cette confiance s'est construite de manière très différente selon les cas : il s'agit pour certains de relations tissées de longue date (UMI, iExec) ou de rencontres opportunes (Tilkee, Grap, Box Populi, Dougs) provoquées par l'effet réseau (le CJD dans le cas de Tilkee, Boost in Lyon dans le cas de Dougs, Lyon IOT Manufacturing dans le cas de Box Populi). On mesure à ce niveau l'importance du réseau qu'il soit impulsé par la puissance publique ou non. A la logique affinitaire s'ajoute celle de la complémentarité associant des couples « ingénieur/commercial » (Tilkee, Box Populi), « expert métier/développeur » (Dougs) ou « local/international » (iExec). Cette dernière est décisive pour la pérennité du projet ; les compétences clés pour l'entreprise se doivent d'après Axeleo d'être réunies au sein de l'équipe dirigeante.

« C'est cette rencontre de nous quatre, ma femme et moi, Luc et Florent, qui a vraiment permis de faire émerger et de concrétiser le projet Dougs. Cette rencontre a été une osmose. Nous sommes très complémentaires. » (P. Maurice, Dougs)

« Le CJD avait déjà permis de créer une complicité de valeurs entre nous, ce qui a largement contribué à ma décision de m'associer avec Sylvain. » (T. Saumet, Tilkee)

*« La complémentarité en termes de compétences de l'équipe dirigeante est essentielle ; c'est très rassurant de constater une répartition des rôles claire. On retrouve d'ailleurs souvent un schéma avec un dirigeant 'technique' et l'autre plus entrepreneur ou commercial. La complémentarité joue aussi au niveau de la personnalité des dirigeants, c'est quelque chose que l'on doit sentir rapidement. »
(M. Viillard, Axeleo)*

Le noyau dur de proches : il s'agit des premiers soutiens du projet, issus de la famille (plus rarement) ou d'amitiés. Les entrepreneurs évoquent un engagement d'un certain nombre de proches et connaissances vis-à-vis de leur projet qui est en effet au croisement d'un intérêt professionnel pour le projet et d'une relation de confiance et d'amitié. Ces soutiens indéfectibles sont mobilisés par l'entrepreneur à deux titres : pour fournir une expertise ou un conseil dans leur domaine, ce sont alors parfois d'anciens camarades d'études (Grap, Box Populi), ou pour débloquer des situations et ouvrir des portes, ce sont alors des acteurs parties prenantes du secteur d'activité de l'entrepreneur ou des acteurs institutionnels (Grap). Le fondateur de Grap parle de « compagnonnage » pour qualifier la dimension collective que revêt le projet entrepreneurial qui s'appuie sur ces ressources interpersonnelles.

« Au final, c'est l'engagement personnel de plein de personnes différentes pour nous accompagner qui fait aussi que ça marche. Ce qui rassemble ces personnes c'est le tempérament qui fait qu'elles n'ont pas peur de s'engager, vont chercher des

solutions, et partagent les valeurs qui sont les nôtres. Il y a quelques rencontres comme celles-là, des 'coups de cœur professionnels', qui débloquent des choses et donnent beaucoup d'énergie. » (K. Guillermin, Grap)

2.3 Le cercle élargi des « soutiens »

Il s'agit du 3^e cercle des personnes qui suivent le projet entrepreneurial et y concourent en apportant un soutien ponctuel à l'occasion d'une étape clé ou thématique au travers d'un apport d'expertise, de conseils, etc. Nous avons choisi de regrouper dans ce 3^e et potentiellement large cercle, des univers parfois différents : une communauté rassemblée autour de l'entrepreneur qui lui est très propre, constituée de façon ad hoc ou préexistante selon les cas, et les acteurs issus de l'écosystème dédié à l'entrepreneuriat plus « institué ».

« Les entrepreneurs ont besoin d'un certain nombre de 'sparing-partner' avec qui se renvoyer la balle pour l'aider à avancer. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

La communauté de pairs : il peut s'agir ici de personnes rencontrées lors d'événements professionnels et qui peuvent jouer un rôle informel de mentor (comme dans le cas de Box Populi), ou de communautés constituées élargies. Le cas d'iExec est à ce titre révélateur d'une appartenance à la communauté internationale des cryptomonnaies, très structurée et solidaire. Celle-ci intervient ici tout à la fois pour prescrire le projet, participer à son financement ou encore débloquent des situations critiques. Elle a ici joué un rôle fondamental dans la conduite des opérations.

« Le premier moment décisif a été la Conférence internationale Ethereum à Shangai en septembre 2016. Nous y sommes allés pour 'pitcher' notre idée et rencontrer du monde. Au final, nous avons constitué là-bas, en trois jours, le réseau qui nous accompagne toujours aujourd'hui. [...] Être entouré par une communauté nous est essentiel. Nous sommes suivis pas plus de 4000 personnes maintenant. Nous publions régulièrement du contenu pour animer cette communauté. Ce sont des passionnés, qui pour certains ont investis dans notre projet. Tout le monde a intérêt à ce que ces technologies se développent et se diffusent. » (G. Fedak, iExec)

Ces réseaux, à géométrie variable, sont activés à l'aide des compétences sociales de l'entrepreneur et contribuent, tel un processus vertueux, à enrichir son projet, que ce soit en termes d'expertise, de financements ou de partenaires. A l'inverse, le cas d'Alpha est symptomatique d'un déficit de capital social qui ne permet pas au fondateur d'acquérir l'agilité et la clairvoyance nécessaires à la réussite du projet, et qui conduit à une forme d'isolement fortement préjudiciable au projet.

Les dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat : le rapport des entrepreneurs rencontrés à l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant est très variable selon les cas. Certains sont relativement intégrés à ce cercle en ce qu'ils ont bénéficié de plusieurs dispositifs d'accompagnement dédiés (UMI, Box Populi, Tilkee). D'autres en sont relativement voire très éloignés pour des raisons très diverses : par méconnaissance de l'offre (Doug's), par défaut alors qu'ils auraient souhaité en bénéficier davantage (Alpha), ou parce qu'ils ne se reconnaissaient pas dans les modèles d'entrepreneuriat valorisés (« start-up ») ou n'en ressentaient jusqu'alors pas le besoin (Grap, iExec).

Si l'on dépasse la grande variété des dispositifs concernés, on peut distinguer deux situations types dans lesquelles les entrepreneurs innovants recourent à l'écosystème local d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant :

- Aux débuts pour challenger et consolider le projet d'une part, ainsi que pour structurer le parcours et acquérir des repères en matière de création et de gestion d'entreprise d'autre part. A ce stade, l'accompagnement peut être perçu comme un cadre méthodologique rassurant pour structurer son projet, ainsi que comme une source de rencontres et de partage d'expériences avec des pairs. Dans ce cas, l'apport des structures d'accompagnement est plutôt généraliste et se fait davantage dans un cadre collectif. Axeleo parle d'une « *acculturation à la création d'entreprise* ». Les incubateurs semblent jouer particulièrement ce rôle.
- Après quelques années de développement pour accompagner le passage d'étapes clés pour l'entreprise, notamment : levée de fonds, croissance, commercialisation, internationalisation. Dans ce cas, l'accompagnement est plus intensif et davantage personnalisé. Le mentorat semble alors plus adapté à ce type de besoins.

Nous exposons plus en détails dans la partie suivante la façon dont les entrepreneurs accèdent à ces dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat innovant, comment ils mobilisent les ressources locales pour consolider ou compléter leurs capitaux de départ.

Pour finir, les recherches récentes sur l'entrepreneuriat conforte l'intrication de ces deux univers : les communautés à géométrie variable basée sur des affinités interpersonnelles, un partage de valeurs, etc. et les acteurs « institués » de l'accompagnement. Dans son article de Paris Innovation Review⁹, Michel Grossetti souligne ainsi les limites des dispositifs « impersonnels » d'accompagnement dans l'apport de ressources à l'entrepreneur : « *notre enquête confirme que, même dans les économies occidentales et dans des activités comme celles qui touchent à l'innovation technique, les dispositifs impersonnels de coordination, les 'institutions du marché' pour utiliser un vocabulaire d'économistes, ne cadrent qu'une partie des 'transactions'. Une grande partie de celles-ci s'effectue sur la base de relations interpersonnelles.* » Il poursuit son analyse en soulignant le fait que les entreprises

⁹ <http://parisinnovationreview.com/article/des-entreprises-comme-les-autres-une-enquete-sociologique-sur-des-startups-francaise>

innovantes étudiées ne se conforment que très peu au parcours linéaire que leur proposent les organismes d'aide à la création d'entreprise. La start-up est intrinsèquement engagée dans un processus chaotique, dont les étapes de développement laissent la place à beaucoup d'aléas, de revirements et de changement de « régimes » (exploration, conquête, crise, survie, etc.).

3. Le rôle de l'écosystème d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant

Quelle place jouent les dispositifs territoriaux dédiés à l'entrepreneuriat innovant dans le parcours de l'entrepreneur ? A quels moments et de quelles façons l'entrepreneur s'en rapproche ? Que vient-il y chercher ? Dans quelle(s) direction(s) l'offre d'accompagnement évolue-t-elle ?

3.2 Diversité et intensité de l'accompagnement

Nous avons circonscrit les dispositifs dédiés à l'entrepreneuriat à l'ensemble des dispositifs identifiés sur le territoire qui offrent un accompagnement à l'entrepreneuriat (accélérateur, incubateur, pépinière, programme dédié, etc.).

Dans notre échantillon, les parcours d'accompagnement sont hétérogènes : les dispositifs auxquels les entrepreneurs font appel sont nombreux et variés et l'intensité de l'accompagnement très variable également.

Entreprise	Dispositifs d'accompagnement
Alpha	Insavalor, Crealys, Minalogic
BOX POPULI	Lyon Start-up, Boost in Lyon, CGPME For H'all, French Tech, Digital Campus, Rhône Développement Initiative)
DOUGS	<i>Aucun</i>
GRAP	Urscoop, Pépites, French Impact
IEXEC	<i>Aucun</i>
TILKEE	Axeleo, Big Booster, Clust'R numérique, French Tech, Le Clust'R numérique, Le Village by CA Centre-Est (Crédit agricole), Minalogic, Organics Cluster, Programme Pépites (CCI et Métropole de Lyon)
UMI	Pass Frenchtech

Réponses issues des entretiens et de l'enquête par questionnaire

On distingue les forts « consommateurs » de dispositifs (Box Populi et Tilkee) de ceux qui y ont recours avec parcimonie, voire pas du tout (Doug's, iExec). A noter que les « forts consommateurs » sont aussi ceux qui revendiquent le plus le modèle « start-up ».

Les motivations telles qu'exprimées par les « forts consommateurs » sont variées :

- Trouver une expertise technique manquante nécessaire au développement du projet : par exemple, Axeleo a été utile dans l'aide à la levée de fonds de Tilkee ;
- Apprendre et se former : c'est l'intention de Box Populi en intégrant Lyon Start-up et Boost in Lyon (parler en public, *pitcher* son projet, etc.) ;
- Gagner en visibilité et notoriété : Tilkee multiplie sa présence dans divers dispositifs dédiés aux start-up pour accroître sa notoriété et son crédit auprès d'investisseurs ; il ne se présente d'ailleurs pas uniquement comme « consommateur » de ces dispositifs mais aussi comme « contributeur » par l'apport de sa propre expertise ;
- Trouver des partenaires ou des ressources humaines : Tilkee comme Box Populi confirment l'effet levier qu'opèrent certains dispositifs dans des stratégies d'alliance ou de recrutement. L'enjeu du recrutement devient en effet rapidement déterminant pour des entreprises de quelques années qui souhaitent réussir le changement d'échelle. Elles peuvent alors venir chercher de l'aide pour structurer leur *top management*.

L'étude de Roland Berger auprès des start-up du Numa¹⁰ est assez instructive sur la nature des besoins d'accompagnement des start-up. En effet, elle met en évidence des besoins spécifiques de l'entrepreneuriat innovant comparativement à l'entrepreneuriat traditionnel. Pour le premier, les besoins en termes d'expertise marché et technique prévalent largement sur les besoins en termes d'accompagnement sur le modèle économique, de formalisation d'un business plan ou encore d'expertise juridique. L'analyse qui en est faite dans le rapport¹¹ précise : *« se dessine l'image d'entrepreneurs avant tout concentrés sur le développement de leur produit et de sa croissance, le modèle de revenu et les levées de fonds étant perçus comme les conséquences quasi naturelles d'une bonne adéquation produit / marché. »*. Ce résultat souligne le fait que les start-up ont souvent une vision nouvelle et innovante du marché, mais ne sont pas pour autant « spécialistes » du marché sur lequel elles cherchent à entrer, d'où un besoin d'expertise marché et technique.

Les « non-consommateurs » (ou faiblement) font montre d'une certaine autonomie dans leur parcours (iExec, Grap), forts parfois d'une expérience passée dans l'entrepreneuriat (UMI, Dougs) et/ou d'un capital financier qui les rend moins sensibles à la recherche d'investisseurs.

« J'ai suivi une formation à l'EM Lyon pour me mettre à niveau sur le volet management et la finance d'entreprise, au moins pour être capable de discuter

¹⁰ Cette étude se fonde sur deux sondages réunissant les réponses de 375 startups candidates au programme d'accélération de NUMA. Un sondage « Startups », constitué de 19 questions sur l'origine et l'environnement du projet, les difficultés et besoins des entrepreneurs. Un sondage « Entrepreneurs », constitué de 21 questions sur les caractéristiques sociologiques des fondateurs de startups (âge, formation...), et la manière dont ils travaillent au quotidien. De cet échantillon initial, 40 startups étrangères, et 27 startups ayant déjà levé plus de 100 000€ ont été retirées afin de nous concentrer sur le cœur de cible de notre réflexion : les jeunes startups françaises en cours de création, qui n'ont pas, ou pas encore, levé de fonds.

¹¹ Extrait de la page 31

avec mon comptable ! Mais le plus compliqué ça n'est pas la gestion d'une entreprise en tant que telle, il y a énormément de gens qui gèrent des entreprises. Ça peut globalement s'apprendre sur le tas. » (G. Fedak, iExec)

Le cas d'Alpha, qui s'est vu fermer plusieurs portes de dispositifs d'accompagnement (Rhône-Alpes Création, Réseau Entreprendre), permet d'illustrer les barrières à l'entrée des dispositifs d'accompagnement qui conjuguent des critères liés à la maturité technologique et économique du projet, et une certaine appréciation de la personnalité et de la force de conviction de l'entrepreneur.

Enfin, les acteurs de l'accompagnement témoignent parfois de l'existence d'un décalage entre les besoins exprimés par les entrepreneurs au démarrage d'un programme d'accompagnement et les bénéfices effectifs qu'ils en retirent. C'est le cas en particulier des réseaux de mentorat qui apportent finalement bien davantage qu'une expertise technique, mais l'intégration à réseau de pair, très riche, ou encore un accompagnement marketing, etc. Les besoins se révèlent progressivement une fois l'accompagnement engagé.

« On s'aperçoit que les entrepreneurs nous rejoignent pour des raisons précises mais choisissent de rester au sein du Réseau pour d'autres raisons, notamment : le fonctionnement horizontal du réseau où l'on discute de pair à pair, la liberté de parole, etc. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

« Au départ, les entrepreneurs que l'on accompagne demandent souvent un appui technique, mais au final ce qu'on leur apporte s'en éloigne largement et touche à l'accès au marché : stratégie marketing et de commercialisation, au financement, etc. Ils croient voire sont parfois aveuglés par leur idée et se focalisent sur la réalisation technique alors qu'il y a encore d'autres enjeux sur lesquels se concentrer. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

3.3 Accompagnement et capitaux de départ

Même si l'exercice peut sembler ambitieux au vu de la difficulté à objectiver certains paramètres (en particulier le capital social de départ) et de la petite taille de l'échantillon d'entrepreneurs interrogés, nous nous interrogeons sur le rôle de l'accompagnement dédié au prisme des capitaux de départ (social, financier, culturel) des entrepreneurs.

L'évaluation de l'entrepreneur au départ

Qu'est-ce que les accompagnants à l'entrepreneuriat prennent en compte dans leur appréciation de l'entrepreneur et de son projet ? Les accompagnants interrogés convergent sur l'importance du « savoir-être » de l'entrepreneur (humilité, politesse, intégrité, etc.) et de l'existence de partenaires dans le projet. La notion d'association

entre les fondateurs est également essentielle ; celle-ci doit permettre une complémentarité tout en garantissant un équilibre et une forme de symbiose pour assurer que la direction prise soit partagée. Ces éléments sont en effet de nature à rassurer l'accompagnant sur la capacité d'exécution des entrepreneurs, pierre angulaire d'une démarche entrepreneuriale.

« Ce que l'on juge bien davantage que le projet, c'est le porteur de projet. Si le projet d'entreprise est encore bancal mais que l'entrepreneur nous semble capable, alors on choisit de l'accompagner car on sent qu'il sera capable de résoudre les problèmes qui vont se poser à lui. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

« Nous regardons d'abord le porteur de projet et son équipe, c'est-à-dire son expérience, sa motivation, son implication, l'adéquation de son expertise avec le projet, ses relations. Un porteur de projet qui est tout seul pose question. Par contre, s'il a noué des relations avec des personnes complémentaires, c'est mieux. On voit souvent se présenter des binômes qui présentent de bonnes complémentarités. Nous regardons ensuite le projet lui-même en l'examinant sous l'angle de l'innovation, c'est-à-dire la proposition de valeur, le positionnement concurrentiel. Viennent ensuite, le marché, l'accès au marché, le modèle économique, etc. Puis enfin, les éléments financiers et juridiques. » (N. Carmona, Bpifrance)

« On crée des communautés où ces entrepreneurs vont être ensemble pendant un à trois ans et où tout l'enjeu va résider dans le fait de partager ses réseaux, des conseils, se donner du temps les uns aux autres. Donc la capacité à être ouvert à l'autre, d'entendre les critiques est importante. Une part très importante d'une démarche entrepreneuriale est d'engager les gens et je pense qu'il faut un capital 'sympathie' (en plus des compétences !) pour y arriver. Ce capital se développe mais il est important pour le jury de valider que nous allons pouvoir challenger les porteurs et que cela créera de la valeur pour eux. Tout cela ne préjuge en rien de la réussite future du projet, mais ce sont des conditions nécessaires. » (P. Poizat, Manufactory)

« Le choix de la personne avec qui l'on s'associe est éminemment central. C'est quelque chose que regarde l'investisseur. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

Les apports de l'accompagnement selon le capital social de départ

Partant de la catégorisation matérialisée dans le tableau p11, il est intéressant d'étudier la façon dont les dispositifs d'accompagnement dédiés permettent ou non d'enrichir le capital social des entrepreneurs au service de leur projet.

Rapport des entrepreneurs aux dispositifs d'accompagnement en fonction de leur capital social de départ



Les entretiens permettent d'identifier plusieurs processus intéressants (et non exclusifs l'un de l'autre) en rapport avec les dispositifs d'accompagnement déterminés pour beaucoup par la maturité de la posture entrepreneuriale :

- Un processus de **découverte, d'apprentissage et de confrontation** qui consiste à favoriser la rencontre de l'entrepreneur avec de multiples parties prenantes potentielles. C'est le cas par exemple de Box Populi qui, faute d'un environnement social de départ très propice à l'entrepreneuriat, témoigne des multiples confrontations avec des experts et des pairs qui ont fait avancer la fondatrice dans son projet. A noter le rôle très intéressant de la Cordée dans sa fonction d'émulation entre pairs pour éprouver son projet entrepreneurial ;
- Un processus d'**intégration et de positionnement stratégique** dans un écosystème entrepreneurial : fort d'un environnement social propice à l'entrepreneuriat (ex : CJD) et d'une certaine expertise acquise, Tilkee entend avant tout démultiplier les effets réseaux à travers des relations de réciprocité avec les différents dispositifs en place (incubateurs, accélérateurs, université,

écoles, etc.). UMI, tout en étant très peu consommateur des dispositifs existants, est impliqué dans certains d'entre eux en tant que mentor. Il y a une force de reconnaissance vis-à-vis de l'écosystème local entrepreneurial et d'envie de donner en retour en partageant son expérience (même si elle est parfois encore courte), comme c'est le cas pour Box Populi dont la fondatrice répond à des sollicitations de jeunes entrepreneurs et donne des cours ;

- Une quête de **légitimation et de reconnaissance** qui consiste à trouver, auprès des dispositifs d'accompagnement, des personnes qui croient dans le projet et en reconnaissent le caractère innovant. De ce point de vue, les dispositifs en place jouent aussi un rôle de filtre : Dougs n'a pas pu intégrer la communauté FrenchTech faute de reconnaissance d'une place de l'expertise-comptable dans la catégorie des start-up. Alpha n'a pas trouvé les relais lui permettant d'entraîner une adhésion plus générale à son projet ;
- Un processus d'**autonomisation** par rapport aux dispositifs dédiés (Grap, iExec) grâce à un capital social déjà riche et qui s'explique aussi par une absence de sentiment d'appartenance aux communautés qui gravitent autour de ces dispositifs dédiés aux start-up.

Les apports de l'accompagnement selon le capital financier de départ

Quel que soit le capital financier de départ (voir tableau ci-après), une étape critique de l'entrepreneur réside dans le financement. Elle ne recouvre pas systématiquement la forme d'une levée de fonds, et déroge aussi ici en cela au modèle start-up. Dougs par exemple, malgré l'esprit start-up et l'ambition d'innovation revendiqués, ne prétend pas aujourd'hui à une levée de fonds. Grap, malgré l'ambition de changer d'échelle (engagement French Impact), n'entend pas le faire sous la forme d'un investissement massif dans un modèle répliquable. Ces deux cas s'expliquent aussi par le fait qu'ils génèrent déjà du chiffre d'affaires. Le rapport au financement est évidemment très fortement dépendant du type d'activité de l'entreprise (période longue de R&D pour du transfert technologique, investissement dans un outil de production, ou activité de service et le digital a priori plus légère en investissement de départ), ainsi que de la stratégie de développement choisie par les dirigeants (scalabilité et croissance rapide recherchée ou croissance continue mais modérée). La recherche d'indépendance dans la façon de conduire son projet peut mener à se détourner d'un financement par une levée de fond.

Entreprise	Capital social de l'entreprise	Levées de fonds
Alpha	68 000	280 k€
BOX POPULI	6 000	Non (prévu)
DOUGS	10 000	Non
GRAP	10 000	Non
IEXEC	1 000	11M\$
TILKEE	12 000	500 k€ en 2014 2,5 M€ en 2018
UMI	200 000	700k€ en 2016 2 ^e en préparation

* Sur la base des capitaux propres injectés dans l'entreprise (capital social) et de la situation personnelle (emploi ou non, type d'emploi précédent) du fondateur interrogé lors des premières étapes de la création de l'entreprise

La nécessité des levées de fonds s'observe chez les entrepreneurs ayant besoin de temps pour stabiliser leur modèle économique ou démultiplier leur clientèle (Tilkee, Box Populi, UMI, Alpha). Cette étape requiert de la part de l'entrepreneur une capacité à accélérer. Comme le décrit UMI, il faut être capable d'« accélérer en avance de phase » afin d'administrer la preuve d'une traction de marché auprès des investisseurs. Cette accélération exige la mobilisation de moyens avant même leur obtention auprès des investisseurs. L'usage des fonds obtenus est variable : développement international, recrutement, industrialisation. Dans tous les cas, la levée de fonds est liée à une ambition de changer d'échelle et n'intervient qu'après un certain temps de développement et maturation. Le choix du changement d'échelle et de son ampleur est stratégique comme en témoigne par exemple Tilkee. Il affecte nécessairement l'organisation et la vision de l'entreprise.

Par ailleurs, la préparation d'une levée de fonds est une épreuve dans laquelle le capital social (relations avec des *business angels* ou fonds d'investissement) et l'expertise de l'entrepreneur (capacité de persuasion, connaissance du marché) sont tous deux convoqués. Les cas étudiés montrent le recours chez certains à un accompagnement spécifique à ce moment-là : Tilkee a trouvé un appui chez Axeleo, Box Populi a entamé une démarche auprès de la CCI. UMI a pu user de son réseau social pour trouver un *business angel*.

3.4 Regards croisés sur l'écosystème entrepreneurial

En dehors des perceptions assez récurrentes dans ce genre d'étude (qualité du cadre de vie à Lyon, prix de l'immobilier compétitif, situation géographique et accessibilité, etc.) quelques constats peuvent être mis en exergue : sur « l'écosystème

entrepreneurial » qui comprend tout à la fois les acteurs de l'accompagnement et les entrepreneurs eux-mêmes :

- Des témoignages (Alpha, Box Populi) montrant **une carence de dispositifs dédiés aux start-up industrielles pour les accompagner sur de la conception/prototypage/industrialisation ou du financement**. La « Métropole Fabricante » ne peut rester insensible à ces expériences qui dérogent au modèle dominant (car le plus accompagné) de la start-up numérique ;

« L'accompagnement sur le volet développement de produit m'a manqué. L'offre existe mais elle est payante. Au-delà de cet aspect financier, j'ai aussi perdu du temps à devoir tout apprendre par moi-même là-dessus. » (M.A. Cloarec, Box Populi)

- Des témoignages (Alpha, iExec) qui soulèvent **la question de la capacité de l'écosystème local à valoriser sa recherche scientifique**. Dans un cas comme dans l'autre, la frilosité des accompagnants semble être une difficulté vécue par les entrepreneurs qui sont dans un processus de valorisation d'un brevet ou d'un savoir scientifique ;

« En 2012 on avait d'abord suivi tout le parcours traditionnel d'accompagnement mais je n'avais pas du tout trouvé ça porteur. Les gens ont une vision très précise de la façon dont une start-up doit être développée, ça doit rentrer dans des cases. Quand on est chercheur en France on nous infantilise, on pense qu'on n'y connaît rien en business. » (G. Fedak, iExec)

- Des témoignages qui attestent de **l'appétence des entrepreneurs locaux pour partager leurs expériences avec d'autres et de la richesse de ces rencontres et moments de partage** (Dougs, iExec, Box Populi, Tilkee). L'écosystème local entrepreneurial, du fait notamment de l'échelle restreinte et des relations interpersonnelles facilitées, semble en ce sens accessible, ouvert et porteur. L'envie de transmettre, exprimée par plusieurs entrepreneurs rencontrés conforte également cette idée.

« On a l'opportunité d'avoir beaucoup d'entreprises à Lyon et on arrive à se rencontrer. Tous les métiers sont représentés. Tout le monde se connaît, c'est le côté provincial de la métropole, au sens positif du terme. » (P. Maurice, Dougs)

« L'échange avec un autre entrepreneur permet une approche pragmatique, un retour d'expérience, et une façon de hiérarchiser les problèmes qui sont précieux pour le startuper. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing).

- Dans la continuité de l'idée précédente, la richesse des dispositifs d'accompagnement « pair à pair » de type mentorat, où les entrepreneurs et accompagnateurs discutent d'« égal à égal », est soulevée. **Le caractère désintéressé de l'accompagnement**, gratuit (et sans entrée au capital par l'accompagnateur), semble permettre de nouer des relations fécondes entre les deux parties.

« La vraie force de notre réseau se situe dans le fait que ce sont des entrepreneurs qui accompagnent d'autres entrepreneurs. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

« Les entrepreneurs apprécient le fait que la relation soit désintéressée et sans jugement. Le programme est gratuit et volontaire, ce qui permet une relation d'égal à égal décomplexée les entrepreneurs qui n'ont pas peur de poser des questions qu'ils jugeraient 'bêtes'. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

- **La difficulté à recruter certains profils clés pour les entreprises en développement, en particulier : des développeurs full stack et des commerciaux**, qui sont des profils très demandés et très exigeants sur leurs conditions de travail.
- **Une tension autour de l'accès au financement** : si le capital-risque disponible n'a jamais été aussi important, l'accès à ces capitaux ne semblent pas pour autant facilité, et les conditions posées par les fonds d'investissement ne font pas consensus. Un témoignage (Alpha) illustre ainsi la logique des fonds d'investissements (pas seulement lyonnais) guidés pour certains par un objectif principal de défiscalisation et non d'investissement, et qui voient les start-up avant tout comme des véhicules financiers sans réellement prêter attention à leur objet. Même si ces niches fiscales ont des vertus (et permettent *in fine* d'apporter des fonds aux entrepreneurs), elles peuvent aussi conduire à un engagement très relatif de l'investisseur dans le projet et n'exercer aucune fonction de contrôle ou de stimulation du projet de l'entrepreneur.
- **La difficulté à passer le cap du changement d'échelle** pour nombre d'entreprises innovantes qui « stagnent » en matière de chiffre d'affaire entre 100 000 à 500 000 euros par an et ne parviennent pas à élargir leur marché.

« On a une très bonne capacité d'ingénierie en France pour lancer des nouveaux produits à petite échelle, mais c'est souvent plus compliqué de passer à l'étape supérieure. » (M. Viillard, Axeleo)

- En conséquence de cette difficulté à changer d'échelle : **le nombre de start-up de la région lyonnaise qui font référence au niveau national voire international reste très limité**. Or ces *success story* participent largement à

dynamiser tout un écosystème entrepreneurial en essayant tout à la fois des capitaux et des dirigeants expérimentés.

« Ce sont bien les vaisseaux amiraux qui créent le terreau de future start-up ; il y a des 'mafias' qui se dégagent de success story. Le cas de PayPal est emblématique. Ce genre de start-up permettent ensuite d'essaimer des top manager qui vont créer des start-up ou compléter des équipes. » (M. Viillard, Axeleo)

« Dans l'IoT il n'y a pas d'entreprise phare sur le territoire, comme Sigfox à Toulouse par exemple, qui servirait de catalyseur pour l'ensemble des acteurs. (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

- Enfin, le constat est fait d'**une frilosité des grands groupes et ETI à passer commande à faire confiance à des start-up** ; ce qui pourrait pourtant représenter un risque très limité pour les premiers et un levier qui peut s'avérer décisif pour les seconds.

« L'enjeu principal pour les start-up reste celui de trouver des premiers clients qui feront référence. [...] Quand il y a des commandes, les problèmes de production et même de financement se règlent finalement assez facilement. » (L. Hausermann, Lyon IoT Manufacturing)

3.5 Tendances d'évolution de l'offre d'accompagnement

Si l'on regarde les acteurs de l'accompagnement plus spécifiquement, on constate que cette activité est devenue un véritable marché où la concurrence est forte. L'année 2009 semble marquer un tournant pour ce secteur d'activité qui a depuis explosé : le nombre d'accélérateurs et d'incubateurs dans le monde aurait ainsi été multiplié par 5 en moins de 10 ans¹².

L'activité d'accompagnement des start-up a ainsi une dizaine d'années d'expérience permettant aux acteurs qui évoluent dans ce secteur de prendre du recul et de se reconfigurer leur offre. Plusieurs pistes d'évolution semblent émerger, notamment :

- **La diversification des activités** par les acteurs de l'accompagnement : c'est le cas d'Axeleo positionné à l'origine sur l'accélération uniquement qui a récemment développé un fond d'investissement, et la BPI qui suit le chemin

¹² Etude Roland Berger, "Revisiting the market for innovation, how accelerators and incubators can reinvent themselves", janvier 2018 : file:///C:/Users/utilisateur/Downloads/roland_berger_revisiting_the_market_for_innovation.pdf

inverse : acteur historique du financement des entreprises innovantes qui développe un accélérateur à Paris, le hub.

« Il y a suffisamment de fonds en France, surtout dans le digital, pour financer des start-up. Par contre, la combinaison entre accélération et investissement créé beaucoup de valeur et permet de déverrouiller certains sujets. » (M. Viallard, Axeleo)

- **L'internationalisation**, qui est également un axe de développement pour Axeleo, pour aider les entreprises innovantes à accéder à un marché plus large pour permettre le fameux changement d'échelle.
- **La spécialisation sur un secteur d'activité** (également évoqué pour Axeleo), pour garantir une expertise spécialisée et adaptée à l'activité de la start-up, faciliter l'accès à un réseau d'acteurs bien identifiés, etc. Ainsi, à l'échelle internationale, près de 35% des incubateurs et accélérateurs se sont spécialisés dans des technologies, en particulier : l'IoT, le big data, l'IA/machine Learning, etc¹³.
- **La mesure de l'«impact sociétal»** des entreprises semble être une préoccupation de plus en plus partagée par les entrepreneurs, pour qui les seuls indicateurs de performance économique ne suffisent plus pour évaluer la valeur de leur offre. Le Réseau Entreprendre a ainsi choisi de développer un nouveau programme d'accompagnement dédié.
- **La promotion de l'entrepreneuriat féminin** se développe également depuis quelques années, avec l'émergence d'incubateurs dédiés à l'accompagnement de projets portés par des femmes. Si le sujet n'est pas nouveau, l'enjeu de l'accès de tous à l'entrepreneuriat reste très prégnant.

« On prend la mesure des barrières cognitives et culturelles à l'entrepreneuriat féminin qui peuvent exister. » (A. Weisman, Réseau Entreprendre)

¹³ ibid.

Points saillants

Plusieurs points saillants émergent des analyses présentées dans cette étude :

- Les motivations de ces entrepreneurs ne s'inscrivent pas dans des logiques de reproduction de schéma familial. Certains sont même à rebours d'une culture familiale peu teintée par l'entrepreneuriat. Elles vont aussi bien au-delà d'**une recherche d'enrichissement personnel** et englobent des motivations qui sont avant tout d'ordre aspirationnel (sortir de sa zone de confort, gagner son autonomie, avoir un impact sur la société).
- Les entrepreneurs rencontrés nous éloignent de la figure du jeune entrepreneur et mettent en lumière **une forme de maturité liées à des expériences professionnelles précédentes**, décisives dans la décision d'entreprendre. Ces expériences antérieures sont également largement constitutives des capitaux sociaux et financiers qui pourront être mobilisés au démarrage du projet entrepreneurial.
- **L'entrepreneur innovant est enchâssé**, plus que tout autre entrepreneur, **dans un faisceau de relations sociales** qui l'aident à construire progressivement son projet et finalement à mieux contrôler et tirer parti de la grande part d'incertitude qui caractérise son environnement. Dans ce jeu d'interactions sociales, l'écosystème local joue un rôle de catalyseur qui permet à l'entrepreneur d'engranger du capital social qui ouvre bien souvent les portes vers des investisseurs, experts et surtout associés.
- On constate dans le cas de plusieurs entrepreneurs rencontrés, **le désir de transmettre**, même parfois très tôt dans leur parcours, leur expérience entrepreneuriale. C'est le cas en particulier pour les entrepreneurs qui ont bénéficié eux-mêmes de dispositifs d'accompagnement : UMI, Tilkee et Box Populi. Une forme de réciprocité s'installe vis-à-vis de l'écosystème dont ils sont reconnaissants. Cette dynamique de transmission est importante à relever en ce qu'elle rejoint au moins deux éléments déterminants d'un écosystème entrepreneurial fertile tel qu'identifié par Nicolas Colin : la valorisation du désir d'entreprendre d'une part, et le passage de témoin entre générations d'entrepreneurs d'autre part.
- **La logique de « start-up » ne résume pas elle seule le champ de l'entrepreneuriat innovant** : des entrepreneurs innovants (Grap, iExec) réfutent le terme de « start-up », pour des raisons idéologiques pour certains comme Grap (la start-up renvoyant à une culture hypercapitaliste et centralisée) ou plus simplement de modèle de développement (iExec revendique davantage un modèle de laboratoire menant une activité de R&D). Par conséquent certaines entreprises innovantes ne se sentent pas appartenir à tout un pan de l'écosystème local marqué « start-up » et ne considèrent a priori pas les offres d'accompagnement existantes.

Principales ressources documentaires

Jean-François Barthe et al., « Entrepreneurs de circonstance : une enquête sociologique sur les fondateurs de start-up en France », Revue de l' Entrepreneuriat 2016/3 (Vol. 15), p. 163-180.

Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, La Reproduction, Ed. de Minuit, 1970

Les chiffres clés des start-up en France, Wydden (ex 1001 start-up), 2018 : <http://1001startups.fr/chiffres-cles-startups-france/>

Enquête sociologique sur les start-up française, 2017 : <http://parisinnovationreview.com/article/des-entreprises-comme-les-autres-une-enquete-sociologique-sur-des-startups-francaises>

Baromètre Envie d'entreprendre 2017 : https://www.idinvest.com/pdf/b2017-11/barometre_novembre_2017.pdf

Article Maddyness sur capital social/culturel des entrepreneurs : <https://www.maddyness.com/2018/04/17/jeunesse-education-famille-quest-ce-qui-fait-un-entrepreneur-a-succes/>

Itw d'Alexandre Fourtoy, Millénaire 3 : <https://www.millenaire3.com/interview/la-metropole-de-lyon-un-terrain-favorable-pour-les-start-up>

« Qu'est ce qu'un écosystème entrepreneurial », article de Nicolas Colin, The Family, 2015 : <https://salon.thefamily.co/qu-est-ce-qu-un-%C3%A9cosyst%C3%A8me-entrepreneurial-86e7644147f3>

« La transition numérique au cœur des territoires », article de Nicolas Colin, The Family, 2017 : <https://salon.thefamily.co/la-transition-num%C3%A9rique-au-c%C5%93ur-des-territoires-671d9ebcf0e1>

« 375 startups - Portraits, tendances et paroles de startups », étude du Numa et Roland Berger, 2016

« Guide des Startups en France », Olivier Ezratty, Avril 2017 – 21^e édition

Article de Philippe Silberzahn sur l'effectuation : <https://philippesilberzahn.com/2011/02/28/comment-entrepreneurs-pensent-agissent-principes-effectuation/>

« Les 25 startups les plus attractives en France », LinkedIn Top Startups 2018 : <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-startups-2018-les-25-plus-attractives-en-chauvin>

Ignasi Capdevila, « Les différentes approches entrepreneuriales dans les espaces ouverts d'innovation », Innovations 2015/3 (n° 48), p. 87-105.

Christophe Schmitt, Julien Husson, « Du réparateur au facilitateur : changement de regard sur l'accompagnement », Entreprendre & Innover 2015/4 (n° 27), p. 93-101.

FABBRI J., CHARUE-DUBOC F., 2013, « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », Management international, 17, 3, p. 86-99.

Tiphaine Liu, « Qu'est-ce qu'un startuper ? », Agora débats/jeunesses 2017/1 (N75), p. 117-130

« Les nouveaux visages du startuper » : étude de L'atelier BNP Paribas réalisée par TNS Sofres sur un échantillon de 1 016 personnes.

Alter N., La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques, Presses universitaires de France, Paris, 2012.

Albert P., Mougnot P., 1988, "La création d'entreprise High-Tech", *Revue Française de Gestion*, n° 68, pp. 106-119.

Hurel F., 2000, *Start Up en France, des mythes aux réalités*, Rapport de l'APCE, étude du 14 juin.

Lemarié S., Mangematin V., Torre A., 2001, "Création et développement des PME dans le secteur des biotechnologies : le cas français", *Économie rurale*, n° 263, pp. 2-15.

WWW.
MILLENAIRE3.
COM

RETROUVEZ
TOUTES LES ÉTUDES SUR

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