



**HAL**  
open science

# Structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat : apport du startup studio pour les jeunes entreprises du secteur de la santé en France

Antoine Sinibaldi

## ► To cite this version:

Antoine Sinibaldi. Structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat : apport du startup studio pour les jeunes entreprises du secteur de la santé en France. Sciences pharmaceutiques. 2020. dumas-03213541

**HAL Id: dumas-03213541**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03213541v1>**

Submitted on 30 Apr 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DE ROUEN NORMANDIE  
UFR SANTE – Département PHARMACIE**

Année universitaire 2019-2020

**THÈSE**

**pour le**

**DIPLÔME D'ÉTAT DE DOCTEUR EN PHARMACIE**

Présentée et soutenue le 15 Octobre 2020

par

**SINIBALDI Antoine**

Né le 29 Août 1991 au Havre (76)

**Structures d'accompagnement à  
l'entrepreneuriat : apports du startup  
studio pour les jeunes entreprises du  
secteur de la santé en France.**

Président du jury : VERITE Philippe, Professeur, Responsable filière industrie

Membres du jury : CONCE-CHEMTOB Marie-Catherine, Maître de conférences

LEGOEDEC Catherine, Docteur en Pharmacie

SPANNO Claude, Directeur de l'innovation Kedge BS

**« L'université de Rouen et l'UFR de Médecine et de Pharmacie de Rouen n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions sont propres à leurs auteurs. »**

ANNEE UNIVERSITAIRE 2020 - 2021

U.F.R. SANTÉ DE ROUEN

-----

DOYEN : **Professeur Benoît VEBER**

ASSESEURS : **Professeur Loïc FAVENNEC**  
**Professeur Agnès LIARD**  
**Professeur Guillaume SAVOYE**

I - MEDECINE

PROFESSEURS DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS

Mr Frédéric <b>ANSELME</b>	HCN	Cardiologie
Mme Gisèle <b>APTER</b>	Havre	Pédopsychiatrie
Mme Isabelle <b>AUQUIT AUCKBUR</b>	HCN	Chirurgie plastique
Mr Jean-Marc <b>BASTE</b>	HCN	Chirurgie Thoracique
Mr Fabrice <b>BAUER</b>	HCN	Cardiologie
Mme Soumeya <b>BEKRI</b>	HCN	Biochimie et biologie moléculaire
Mr Ygal <b>BENHAMOU</b>	HCN	Médecine interne
Mr Jacques <b>BENICHOU</b>	HCN	Bio statistiques et informatique médicale
Mr Olivier <b>BOYER</b>	UFR	Immunologie
Mme Sophie <b>CANDON</b>	HCN	Immunologie
Mr François <b>CARON</b>	HCN	Maladies infectieuses et tropicales
Mr Philippe <b>CHASSAGNE</b>	HCN	Médecine interne (gériatrie)
Mr Moïse <b>COEFFIER</b>	HCN	Nutrition
Mr Vincent <b>COMPERE</b>	HCN	Anesthésiologie et réanimation chirurgicale
Mr Jean-Nicolas <b>CORNU</b>	HCN	Urologie
Mr Antoine <b>CUVELIER</b>	HB	Pneumologie
Mr Jean-Nicolas <b>DACHER</b>	HCN	Radiologie et imagerie médicale
Mr Stéfan <b>DARMONI</b>	HCN	Informatique médicale et techniques de communication
Mr Pierre <b>DECHELOTTE</b>	HCN	Nutrition
Mr Stéphane <b>DERREY</b>	HCN	Neurochirurgie

Mr Frédéric <b>DI FIORE</b>	CHB	Cancérologie
Mr Fabien <b>DOGUET</b>	HCN	Chirurgie Cardio Vasculaire
Mr Jean <b>DOUCET</b>	SJ	Thérapeutique - Médecine interne et gériatrie
Mr Bernard <b>DUBRAY</b>	CHB	Radiothérapie
Mr Frank <b>DUJARDIN</b>	HCN	Chirurgie orthopédique - Traumatologique
Mr Fabrice <b>DUPARC</b>	HCN	Anatomie - Chirurgie orthopédique et traumatologique
Mr Eric <b>DURAND</b>	HCN	Cardiologie
Mr Bertrand <b>DUREUIL</b>	HCN	Anesthésiologie et réanimation chirurgicale
Mme Hélène <b>ELTCHANINOFF</b>	HCN	Cardiologie
Mr Manuel <b>ETIENNE</b>	HCN	Maladies infectieuses et tropicales
Mr Thierry <b>FREBOURG</b>	UFR	Génétique
Mr Pierre <b>FREGER</b> ( <i>sumombre</i> )	HCN	Anatomie - Neurochirurgie
Mr Jean François <b>GEHANNO</b>	HCN	Médecine et santé au travail
Mr Emmanuel <b>GERARDIN</b>	HCN	Imagerie médicale
Mme Priscille <b>GERARDIN</b>	HCN	Pédopsychiatrie
M. Guillaume <b>GOURCEROL</b>	HCN	Physiologie
Mr Dominique <b>GUERROT</b>	HCN	Néphrologie
Mme Julie <b>GUEUDRY</b>	HCN	Ophtalmologie
Mr Olivier <b>GUILLIN</b>	HCN	Psychiatrie Adultes
Mr Claude <b>HOUDAYER</b>	HCN	Génétique
Mr Fabrice <b>JARDIN</b>	CHB	Hématologie
Mr Luc-Marie <b>JOLY</b>	HCN	Médecine d'urgence
Mr Pascal <b>JOLY</b>	HCN	Dermato – Vénérologie
Mme Bouchra <b>LAMIA</b>	Havre	Pneumologie
Mme Annie <b>LAQUERRIERE</b>	HCN	Anatomie et cytologie pathologiques
Mr Vincent <b>LAUDENBACH</b>	HCN	Anesthésie et réanimation chirurgicale
Mr Hervé <b>LEFEBVRE</b>	HB	Endocrinologie et maladies métaboliques
Mr Thierry <b>LEQUERRE</b>	HCN	Rhumatologie
Mme Anne-Marie <b>LEROI</b>	HCN	Physiologie
Mr Hervé <b>LEVESQUE</b>	HCN	Médecine interne
Mme Agnès <b>LIARD-ZMUDA</b>	HCN	Chirurgie Infantile
Mr Pierre Yves <b>LITZLER</b>	HCN	Chirurgie cardiaque
M. David <b>MALTETE</b>	HCN	Neurologie
Mr Christophe <b>MARGUET</b>	HCN	Pédiatrie
Mme Isabelle <b>MARIE</b>	HCN	Médecine interne
Mr Jean-Paul <b>MARIE</b>	HCN	Oto-rhino-laryngologie
Mr Loïc <b>MARPEAU</b>	HCN	Gynécologie - Obstétrique
Mr Stéphane <b>MARRET</b>	HCN	Pédiatrie

Mme Véronique <b>MERLE</b>	HCN	Epidémiologie
Mr Pierre <b>MICHEL</b>	HCN	Hépatogastro-entérologie
M. Benoît <b>MISSET</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Réanimation Médicale
Mr Marc <b>MURAINÉ</b>	HCN	Ophthalmologie
Mr Christian <b>PFISTER</b>	HCN	Urologie
Mr Jean-Christophe <b>PLANTIER</b>	HCN	Bactériologie - Virologie
Mr Didier <b>PLISSONNIER</b>	HCN	Chirurgie vasculaire
Mr Gaëtan <b>PREVOST</b>	HCN	Endocrinologie
Mr Jean-Christophe <b>RICHARD</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Réanimation médicale - Médecine d'urgence
Mr Vincent <b>RICHARD</b>	UFR	Pharmacologie
Mme Nathalie <b>RIVES</b>	HCN	Biologie du développement et de la reproduction
Mr Horace <b>ROMAN</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Gynécologie - Obstétrique
Mr Jean-Christophe <b>SABOURIN</b>	HCN	Anatomie – Pathologie
Mr Mathieu <b>SALAUN</b>	HCN	Pneumologie
Mr Guillaume <b>SAVOYE</b>	HCN	Hépatogastrologie
Mme Céline <b>SAVOYE-COLLET</b>	HCN	Imagerie médicale
Mme Pascale <b>SCHNEIDER</b>	HCN	Pédiatrie
Mr Lilian <b>SCHWARZ</b>	HCN	Chirurgie Viscérale et Digestive
Mr Michel <b>SCOTTE</b>	HCN	Chirurgie digestive
Mme Fabienne <b>TAMION</b>	HCN	Thérapeutique
Mr Luc <b>THIBERVILLE</b>	HCN	Pneumologie
Mr Hervé <b>TILLY</b> ( <i>surnombre</i> )	CHB	Hématologie et transfusion
M. Gilles <b>TOURNEL</b>	HCN	Médecine Légale
Mr Olivier <b>TROST</b>	HCN	Anatomie -Chirurgie Maxillo-Faciale
Mr Jean-Jacques <b>TUECH</b>	HCN	Chirurgie digestive
Mr Benoît <b>VEBER</b>	HCN	Anesthésiologie - Réanimation chirurgicale
Mr Pierre <b>VERA</b>	CHB	Biophysique et traitement de l'image
Mr Eric <b>VERIN</b>	Les Herbiers	Médecine Physique et de Réadaptation
Mr Eric <b>VERSPYCK</b>	HCN	Gynécologie obstétrique
Mr Olivier <b>VITTECOQ</b>	HC	Rhumatologie
Mr David <b>WALLON</b>	HCN	Neurologie
Mme Marie-Laure <b>WELTER</b>	HCN	Physiologie

## MAITRES DE CONFERENCES DES UNIVERSITES – PRATICIENS HOSPITALIERS

Mme Najate <b>ACHAMRAH</b>	HCN	Nutrition Virologie
Mme Elodie <b>ALESSANDRI-GRADT</b>	HCN	Bactériologie – Virologie
Mme Noëlle <b>BARBIER-FREBOURG</b>	HCN	Anesthésiologie - Réanimation
Mr Emmanuel <b>BESNIER</b>	HCN	
Mme Carole <b>BRASSE LAGNEL</b>	HCN	Biochimie
Mme Valérie <b>BRIDOUX HUYBRECHTS</b>	HCN	Chirurgie Vasculaire
Mr Gérard <b>BUCHONNET</b>	HCN	Hématologie
Mme Mireille <b>CASTANET</b>	HCN	Pédiatrie
Mme Nathalie <b>CHASTAN</b>	HCN	Neurophysiologie
M. Vianney <b>GILARD</b>	HCN	Neurochirurgie
Mr Serge <b>JACQUOT</b>	UFR	Immunologie
Mr Joël <b>LADNER</b>	HCN	Epidémiologie, économie de la santé
Mr Jean-Baptiste <b>LATOUCHE</b>	UFR	Biologie cellulaire
M. Florent <b>MARGUET</b>	HCN	Histologie
Mme Chloé <b>MELCHIOR</b>	HCN	Gastroentérologie
M. Sébastien <b>MIRANDA</b>	HCN	Chirurgie Vasculaire
Mr Thomas <b>MOUREZ</b> ( <i>détachement</i> )	HCN	Virologie
Mr Gaël <b>NICOLAS</b>	UFR	Génétique
Mme Muriel <b>QUILLARD</b>	HCN	Biochimie et biologie moléculaire
Mme Laëtitia <b>ROLLIN</b>	HCN	Médecine du Travail
Mme Pascale <b>SAUGIER-VEBER</b>	HCN	Génétique
M. Abdellah <b>TEBANI</b>	HCN	Biochimie et Biologie Moléculaire
Mme Anne-Claire <b>TOBENAS-DUJARDIN</b>	HCN	Anatomie
Mr Julien <b>WILS</b>	HCN	Pharmacologie

## PROFESSEUR AGREGE OU CERTIFIE

Mr Thierry <b>WABLE</b>	UFR	Communication
Mme Mélanie <b>AUVRAY-HAMEL</b>	UFR	Anglais

## ATTACHE TEMPORAIRES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE à MI-TEMPS

Mme Justine <b>SAULNIER</b>	UFR	Biologie
-----------------------------	-----	----------

## II - PHARMACIE

### PROFESSEURS DES UNIVERSITES

Mr Jérémy <b>BELLIEN</b> (PU-PH)	Pharmacologie
Mr Thierry <b>BESSON</b>	Chimie Thérapeutique
Mr Jean <b>COSTENTIN</b> (Professeur émérite)	Pharmacologie
Mme Isabelle <b>DUBUS</b>	Biochimie
Mr Abdelhakim <b>EL OMRI</b>	Pharmacognosie
Mr François <b>ESTOUR</b>	Chimie Organique
Mr Loïc <b>FAVENNEC</b> (PU-PH)	Parasitologie
Mr Jean Pierre <b>GOULLE</b> (Professeur émérite)	Toxicologie
Mme Christelle <b>MONTEIL</b>	Toxicologie
Mme Martine <b>PESTEL-CARON</b> (PU-PH)	Microbiologie
Mr Rémi <b>VARIN</b> (PU-PH)	Pharmacie clinique
Mr Jean-Marie <b>VAUGEOIS</b>	Pharmacologie
Mr Philippe <b>VERITE</b>	Chimie analytique

### MAITRES DE CONFERENCES DES UNIVERSITES

Mme Cécile <b>BARBOT</b>	Chimie Générale et Minérale
Mr Frédéric <b>BOUNOURE</b>	Pharmacie Galénique
Mr Thomas <b>CASTANHEIRO MATIAS</b>	Chimie Organique
Mr Abdeslam <b>CHAGRAOUI</b>	Physiologie
Mme Camille <b>CHARBONNIER (LE CLEZIO)</b>	Statistiques
Mme Elizabeth <b>CHOSSON</b>	Botanique
Mme Marie Catherine <b>CONCE-CHEMTOB</b>	Législation pharmaceutique et économie de la santé
Mme Cécile <b>CORBIERE</b>	Biochimie
Mme Nathalie <b>DOURMAP</b>	Pharmacologie
Mme Isabelle <b>DUBUC</b>	Pharmacologie
Mme Dominique <b>DUTERTE- BOUCHER</b>	Pharmacologie
Mr Gilles <b>GARGALA</b> (MCU-PH)	Parasitologie
Mme Nejla <b>EL GHARBI-HAMZA</b>	Chimie analytique
Mme Marie-Laure <b>GROULT</b>	Botanique
Mr Chervin <b>HASSEL</b>	Virologie



Mme Maryline <b>LECOINTRE</b>	Physiologie
Mme Hong <b>LU</b>	Biologie
Mme Marine <b>MALLETER</b>	Toxicologie
M. Jérémie <b>MARTINET</b> (MCU-PH)	Immunologie
M. Romy <b>RAZAKANDRAINIBE</b>	Parasitologie
Mme Tiphaine <b>ROGEZ-FLORENT</b>	Chimie analytique
Mr Mohamed <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mme Malika <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mme Christine <b>THARASSE</b>	Chimie thérapeutique
Mr Frédéric <b>ZIEGLER</b>	Biochimie

#### **PROFESSEURS ASSOCIES**

Mme Cécile <b>GUERARD-DETUNCQ</b>	Pharmacie officinale
Mme Caroline <b>BERTOUX</b>	Pharmacie

#### **PAU-PH**

M. Mikaël **DAOUPHARS**

#### **PROFESSEUR CERTIFIE**

Mme Mathilde <b>GUERIN</b>	Anglais
----------------------------	---------

#### **ASSISTANTS HOSPITALO-UNIVERSITAIRES**

Mme Alice <b>MOISAN</b>	Virologie
M. Henri <b>GONDÉ</b>	Pharmacie

#### **ATTACHES TEMPORAIRES D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE**

Mme Soukaina <b>GUAOUA-ELJADDI</b>	Informatique
Mme Clémence <b>MEAUSOONE</b>	Toxicologie

#### **ATTACHE TEMPORAIRE D'ENSEIGNEMENT**

Mme Ramla <b>SALHI</b>	Pharmacognosie
------------------------	----------------

## LISTE DES RESPONSABLES DES DISCIPLINES PHARMACEUTIQUES

Mme Cécile <b>BARBOT</b>	Chimie Générale et minérale
Mr Thierry <b>BESSON</b>	Chimie thérapeutique
Mr Abdeslam <b>CHAGRAOUI</b>	Physiologie
Mme Elisabeth <b>CHOSSON</b>	Botanique
Mme Marie-Catherine <b>CONCE-CHEMTOB</b>	Législation et économie de la santé
Mme Isabelle <b>DUBUS</b>	Biochimie
Mr Abdelhakim <b>EL OMRI</b>	Pharmacognosie
Mr François <b>ESTOUR</b>	Chimie organique
Mr Loïc <b>FAVENNEC</b>	Parasitologie
Mme Christelle <b>MONTEIL</b>	Toxicologie
Mme Martine <b>PESTEL-CARON</b>	Microbiologie
Mr Mohamed <b>SKIBA</b>	Pharmacie galénique
Mr Rémi <b>VARIN</b>	Pharmacie clinique
M. Jean-Marie <b>VAUGEOIS</b>	Pharmacologie
Mr Philippe <b>VERITE</b>	Chimie analytique

### **III – MEDECINE GENERALE**

#### **PROFESSEUR MEDECINE GENERALE**

Mr Jean-Loup **HERMIL** (PU-MG) UFR Médecine générale

#### **MAITRE DE CONFERENCE MEDECINE GENERALE**

Mr Matthieu **SCHUERS** (MCU-MG) UFR Médecine générale

#### **PROFESSEURS ASSOCIES A MI-TEMPS – MEDECINS GENERALISTE**

Mr Pascal **BOULET** UFR Médecine générale

Mr Emmanuel **LEFEBVRE** UFR Médecine Générale

Mme Elisabeth **MAUVIARD** UFR Médecine générale

Mr Philippe **NGUYEN THANH** UFR Médecine générale

Mme Yveline **SEVRIN** UFR Médecine générale

#### **MAITRE DE CONFERENCES ASSOCIE A MI-TEMPS – MEDECINS GENERALISTES**

Mme Laëtitia **BOURDON** UFR Médecine Générale

Mme Elsa **FAGOT-GRIFFIN** UFR Médecine Générale

Mr Emmanuel **HAZARD** UFR Médecine Générale

Mme Lucile **PELLERIN** UFR Médecine générale

## ENSEIGNANTS MONO-APPARTENANTS

### PROFESSEURS

Mr Paul <b>MULDER</b> (phar)	Sciences du Médicament
Mme Su <b>RUAN</b> (med)	Génie Informatique

### MAITRES DE CONFERENCES

Mr Sahil <b>ADRIOUCH</b> (med)	Biochimie et biologie moléculaire (Unité
Inserm 905) Mme Gaëlle <b>BOUGEARD-DENOYELLE</b> (med)	Biochimie et biologie moléculaire (UMR
1079)	
Mme Carine <b>CLEREN</b> (med)	Neurosciences (Néovasc)
M. Sylvain <b>FRAINEAU</b> (med)	Physiologie (Inserm U 1096)
Mme Pascaline <b>GAILDRAT</b> (med)	Génétique moléculaire humaine (UMR 1079)
Mr Nicolas <b>GUEROUT</b> (med)	Chirurgie Expérimentale
Mme Rachel <b>LETELLIER</b> (med)	Physiologie
Mr Antoine <b>OUVRARD-PASCAUD</b> (med)	Physiologie (Unité Inserm
1076) Mr Frédéric <b>PASQUET</b>	Sciences du langage,
orthophonie	
Mme Anne-Sophie <b>PEZZINO</b>	Orthophonie
Mme Christine <b>RONDANINO</b> (med)	Physiologie de la reproduction
Mr Youssan Var <b>TAN</b>	Immunologie
Mme Isabelle <b>TOURNIER</b> (med)	Biochimie (UMR 1079)

### **DIRECTEUR ADMINISTRATIF : M. Jean-Sébastien VALET**

*HCN - Hôpital Charles Nicolle*

*HB - Hôpital de BOIS GUILLAUME*

*CB - Centre Henri Becquerel*

*CHS - Centre Hospitalier Spécialisé*

*du Rouvray CRMPR - Centre Régional de Médecine Physique et de Réadaptation SJ – Saint Julien Rouen*

# Sommaire

Liste des tableaux.....	7
Liste des figures.....	7
Glossaire.....	7
Introduction.....	8
<b>I. Revue de littérature</b>	
<b>1 Startups innovantes.....</b>	<b>16</b>
1.1 Définition.....	16
1.2 Entrepreneurs.....	18
1.3 Les phases de maturité et de croissance.....	22
1.4 Mortalité des startups.....	25
<b>2 L'enjeu des startups pour l'État français.....</b>	<b>28</b>
2.1 Compétitivité mondiale.....	29
2.2 Balance commerciale.....	30
2.3 Emploi.....	31
2.4 Chaîne et création de valeur.....	32
<b>3 Financement des startups innovantes.....</b>	<b>33</b>
3.1 Les types de financement.....	35
3.1.1 Aides et subventions.....	35
3.1.2 Prêts.....	36
3.1.3 Ouverture du capital.....	38
3.1.4 Crowdfunding.....	39
3.1.5 Obligations convertibles en actions.....	39
3.1.6 Croissance organique.....	40
3.2 Les acteurs du financement.....	41
3.2.1 Les banques.....	41
3.2.2 La banque publique d'investissement (BPI).....	41
3.2.3 Les régions.....	42
3.2.4 Les Business Angels.....	43
3.2.5 Le capital-investissement.....	44
3.2.6 Les marchés financiers.....	47
<b>4 Structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat.....</b>	<b>48</b>
4.1 Incubateurs.....	50
4.2 Accélérateurs.....	54
4.3 Pépinières.....	55
4.4 Réseau PEPITE.....	56
4.5 Pôles de compétitivité.....	57
4.6 SATT.....	57
4.7 Startup studio.....	58

<b>5</b>	<b>Performance de l'écosystème entrepreneurial .....</b>	<b>61</b>
5.1	Mesure de la performance des startups .....	61
5.2	Mesure de la performance des systèmes d'accompagnement.....	62
5.3	Discussion.....	63
<b>II.</b>	<b>Enquête terrain</b>	
<b>1</b>	<b>Méthodologie de recherche .....</b>	<b>67</b>
1.1.	Choix du panel.....	67
1.2.	Collecte de données.....	68
<b>2</b>	<b>Analyse des résultats .....</b>	<b>70</b>
	<b>Discussion .....</b>	<b>86</b>
	<b>Conclusion .....</b>	<b>90</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>95</b>
	<b>Annexes .....</b>	<b>103</b>

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Procédure d'échantillonnage .....	69
Tableau 2 : Pourcentage de cession de capital pour l'accès aux ressources.....	77

# Liste des figures

Figure 1 : Diagramme des parties prenantes de l'écosystème entrepreneurial.....	35
Figure 2 : Diagramme du positionnement des acteurs de l'accompagnement.....	50
Figure 3 : Parts de capitaux cessibles moyennes en fonction des phases de maturité.....	77

# Glossaire

**BPI** : Banque Publique d'Investissement

**CEO** : *Chief Executive Officer* en anglais, pour Président Directeur Général

**CIR** : Crédit d'Impôt Recherche

**ETI** : Entreprise de Taille Intermédiaire

**INSEE** : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

**JEI** : Jeune Entreprise Innovante

**JEU** : Jeune Entreprise Universitaire

**KPI** : *Key Performance Indicator* en anglais, pour Indicateur Clé de Performance

**MVP** : *Minimum Viable Product* en anglais, pour Produit Minimum Viable

**PACTE** : Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises

**PEPITE** : Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**R&D** : Recherche et Développement

**SATT** : Société d'Accélération du Transfert de Technologie

**TPE** : Très Petite Entreprise

**VC** : *Venture Capitalist* en anglais, pour « Capital Risqueur »

## Introduction

La création d'entreprises constitue un des moteurs majeurs de l'innovation, elle prépare le renouvellement et l'adaptation de l'économie, c'est-à-dire le futur (Philippe Albert, Michel Bernasconi, & Lynda Gaynor, 2003). Elle est ainsi une composante fondamentale de la création de richesse d'un territoire et les responsables politiques ont pris conscience de la nécessité de l'encourager via divers dispositifs de soutien, qu'ils soient financiers comme opérationnels. Avec un engouement grandissant pour l'entrepreneuriat et 60% des 18-29 ans souhaitant créer leur entreprise (Sondage OpinionWay réalisé pour le Salon des entrepreneurs en janvier 2017), la France a vu fleurir ces dernières années de nombreux incubateurs et accélérateurs sur l'ensemble de son territoire. De plus, le soutien de la Bpifrance s'est accentué, et les investissements en capital-risque atteignent des montants records faisant de la France le pays dont la variation de levée de fonds en capital-risque a le plus augmenté depuis le premier semestre 2018 (Baromètre EY du capital risque en France – Bilan 1<sup>er</sup> semestre 2019).

Les acteurs du développement économique ont aussi bien compris l'importance de raisonner en terme d'écosystème dans lequel s'articulent les différentes parties prenantes afin d'instiller une dynamique vertueuse (Caillard & Paris, 2018).

C'est pourquoi depuis une vingtaine d'année, la France cherche à développer des mécanismes favorables à l'accroissement de ses startups. En effet, une politique de soutien à l'entrepreneuriat est indispensable pour favoriser la création d'entreprise, en ayant ainsi des conséquences positives sur la création d'emploi et de croissance économique (Sahut, Peris-Ortiz & Teulon, 2019).

Le premier dispositif mis en place remonte à 1999 avec la loi sur l'Innovation et la Recherche, présentée à l'Assemblée Nationale par le Ministre de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie de l'époque, Claude Allègre. Cette loi vise à favoriser le dépôt de brevet et la création de startups pour les universitaires et chercheurs. Elle est complétée par le Crédit d'Impôt Recherche (CIR), une aide fiscale qui donne droit à une réduction d'impôt rattachée aux dépenses de recherche et développement (R&D) de l'entreprise. Elle est destinée à soutenir les efforts de R&D des entreprises, quel que soit le secteur, l'organisation ou la taille de celles-ci. De même, depuis 2004, les statuts de Jeune Entreprise Innovante (JEI) et de Jeune Entreprises Universitaires (JEU) permettent aux nouvelles entreprises investissant dans la R&D de bénéficier d'exonération fiscale et sociale. D'autres dispositifs, tel le plan PEPITE (Pôle Étudiant Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat) ont vu le jour dans le but de favoriser l'entrepreneuriat étudiant et de donner les meilleures chances à leurs projets d'entreprises (Pépité France). Couplé à cela, on assiste au



déploiement massif de structures visant à accompagner ces jeunes entreprises sur l'ensemble du territoire.

Lancé en Novembre 2013 par le gouvernement, le label French Tech a permis de structurer l'écosystème des startups de l'Hexagone sous la forme d'un réseau. En désignant les territoires favorables au développement de ses jeunes pousses, l'État suscite la mobilisation des acteurs de l'entreprenariat et le dynamisme des écosystèmes locaux. L'initiative offre aussi la possibilité à ses membres d'avoir accès à un fonds dédié, le Fonds French Tech Accélération qui a investi 30 millions d'euros ainsi que le déploiement de la Bourse French Tech en 2015. Ces bourses étaient accordées en amorçage par la Banque Publique d'Investissement pour des montants allant de 10 000 à 30 000 euros. Il donne également aux acteurs de ce mouvement une meilleure visibilité sur la scène internationale, au bénéfice du rayonnement mondial des startups et de l'innovation françaises. Ainsi, avec près de 200 startups présentes, la French Tech était la première délégation européenne représentée au *Consumer Electronic Show* de Las Vegas en 2016, et le 3<sup>ème</sup> pays au niveau international en 2018. La dernière loi en date est le plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE), celui-ci vise également à améliorer les performances des jeunes entreprises, en leur donnant les moyens nécessaires pour innover et grandir via notamment la création d'un nouveau fonds de 10 milliards d'euros. Ce texte porte des ambitions majeures et s'attaque notamment aux effets de seuil qui limitent la compétitivité et freinent la croissance des entreprises françaises (Croissance et transformation des entreprises (PACTE) – Assemblée Nationale). En effet, l'État cherche encore aujourd'hui à développer des dispositifs favorisant la croissance de ses startups car malgré de nombreux dispositifs d'aides et d'accompagnement les startups françaises souffrent toujours d'un manque de croissance. Malgré des levées de fonds conséquentes, et plus d'un milliard d'euros investis en 2017 par les acteurs du capital risque français, faisant du pays le second leveur de fonds, derrière le Royaume Uni et devant l'Allemagne, ces investissements peinent toujours à faire décoller les startups de l'Hexagone (Baromètre EY du capital risque en France – Bilan 1<sup>er</sup> semestre 2019).

S'ajoute à ces mesures économiques la mise en place de structures de soutien et d'accompagnement afin de porter les projets de manière opérationnelle.

Depuis une quinzaine d'années, incubateurs, pépinières et autres accélérateurs se sont donc érigés dans le but de soutenir la création d'entreprises en réunissant « des ressources spécialisées dans l'accompagnement et l'assistance des entreprises avant leur création ou dans les premières années de leur vie. Ils comprennent, en général, un hébergement immobilier souple, des services administratifs, des actions de conseil et de mise en relation avec les réseaux d'affaires notamment financiers (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003).

Ces structures d'accompagnement sont majoritairement financées par des fonds publics et leur nombre est en constante augmentation. Elles interviennent tout au long du processus de développement des jeunes entreprises et mettent à leur disposition des ressources variées (Maus et Sammut, 2017). De plus, bon nombre d'entre elles se spécialisent dans des secteurs spécifiques afin d'apporter un accompagnement stratégique optimal et des compétences appropriées aux startups qu'elles accueillent. Ainsi, cette dernière décennie a vu naître des dizaines d'incubateurs et autres accélérateurs dédiés à la santé. On peut notamment citer l'incubateur Prevent2Care, lancé par la fondation Ramsay Générale de Santé et consacré à la prévention santé, Tech Care Paris, spécialisé dans les services et technologies de la santé et du bien-être, l'iPEPS-ICM, premier incubateur dédié aux maladies du cerveau en France ou encore M2Care, venture studio concentré sur le domaine de la nutrition et basé à Lyon.

En effet, qu'il soit scientifique, ingénieur ou spécialiste d'un domaine technique, l'entrepreneur, en plus de moyens financiers limités, dispose souvent de peu voire d'aucune expérience en gestion d'entreprise. De fait, il doit rapidement acquérir des compétences en matière de stratégie afin de positionner son offre, des connaissances juridiques pour protéger son innovation ainsi qu'une bonne compréhension des mécanismes financiers nécessaires au financement de son activité. De plus, il lui faudra de solides connaissances marketing pour que son produit atteigne sa cible. L'acquisition d'autant de compétences chez une même personne se révèle souvent difficile et porter un projet entrepreneurial nécessite d'être entouré. C'est dans le but de soutenir les entrepreneurs que se sont créées les structures d'accompagnement. « Contrairement à une idée reçue, le succès de la plupart des startups est [...] moins lié à l'idée de départ, souvent simple voire banale, qu'à l'excellence de son exécution millimétrée. Entre une bonne idée et son succès, il y a toujours sa mise en œuvre. Or, la jeunesse et le manque d'expérience de la plupart des créateurs les privent souvent des réflexes nécessaires. Une lacune qui explique en partie l'augmentation récente des redressements et liquidations judiciaires (Philippe Bloch, 2018). »

Pourtant, malgré des conditions financières favorables à la création d'entreprise, des chiffres positifs en terme de levée de fonds et de nombreux dispositifs d'accompagnement, la valeur ajoutée semble encore insuffisante pour insuffler un élan entrepreneurial vertueux. En effet, le taux d'échec chez les startups est très élevé et les chiffres inquiétants. « La plupart des jeunes pousses perdent de l'argent et ne passent pas le cap des cinq ans (Philippe Bloch, 2018). »

D'après l'Insee c'est plus précisément près de la moitié des entreprises qui ne franchit pas ce cap fatidique (INSEE). Selon le site Wydden, c'est même près de 90% d'entre elles qui échouent avant cette échéance. « Encouragées par un écosystème devenu extraordinairement favorable à la levée de fonds, force est de reconnaître que nombreuses sont celles qui ne servent à grand-chose ni à grand monde, pas plus qu'elles ne réinventent véritablement un usage majeur ou ne grandissent vraiment (Philippe Bloch, 2018). »

En effet, l'utilité réelle de certaines d'entre elles n'est pas toujours avérée, et la France ne compte d'ailleurs actuellement que quatre *licornes* (valorisation boursière d'un milliard de dollars minimum) que sont BlablaCar, Deezer, Doctolib et OVH (« Licornes : Où en est la France ? | Forbes France »). La France a donc encore fort à faire pour se positionner comme une véritable *startup nation* et mises à part ces quelques réussites, les résultats des jeunes entreprises françaises ne reflètent pas sa position favorable en terme d'innovation. Comme le souligne Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance, dans la Fabrique des start-up « entrepreneur est un mot d'origine française mais les startups qui dominent l'économie digitale mondiale sont encore trop rarement françaises (Caillard et Paris, 2018, avant-propos). »

Ce constat met en doute l'efficacité des moyens mis à disposition et la capacité de faire du pays une véritable « machine » à créer des startups à succès. Pour Fabrice Marsella, « Maire du Village start-up » dans 01netTV, une startup bien accompagnée a deux fois plus de chance de réussite à 5 ans (Comment accompagner une startup jusqu'à sa réussite ? – 01netTV), ce qui donne d'importantes responsabilités aux structures qui prodiguent cet accompagnement. Pourtant, bien qu'il soit difficile de recueillir des données précises, les chiffres indiquent un taux de survie compris entre 10 et 40% seulement. Dans ce sens, une étude de l'Association Internationale de Management Stratégique menée par Boissin & Grazzini en 2018, amène à se questionner quant à l'apport des incubateurs publics. Le rapport met en avant des interrogations sur l'impact des politiques publiques et « l'efficacité du soutien des dispositifs visant « à transformer la science et la technologie en croissance et emplois » issus de la loi Allègre de 1999 (Boissin & Grazzini, 2018). » La recherche se base sur l'étude de la situation de 475 entreprises innovantes après 5 ans d'existence. Il s'agit de sociétés ayant bénéficié

d'un accompagnement par « le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) soit dans le cadre du Concours ILab, soit dans le cadre des incubateurs académiques publics, soit dans les deux dispositifs à la fois (Boissin et Grazzini, 2018). » Le constat fait par les chercheurs de l'université de Grenoble est que l'ensemble de ces sociétés n'ont que très peu amélioré leurs performances suite à cet accompagnement. Après avoir défini un ratio de mise en relation de la « valeur ajoutée créée par les startups et les subventions publiques qu'elles reçoivent » leurs calculs amènent à un indicateur moyen de 0,95 sur l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, « la valeur ajoutée cumulée de ces 475 entreprises sur les 5 premières années de leur existence est légèrement inférieure aux sommes cumulées des subventions publiques destinées à ces mêmes entreprises (Boissin et Grazzini, 2018). » Ce ratio d'efficacité mitigé questionne quant à un accès au financement trop aisé ou mal géré pour les startups. De plus, après une analyse de trajectoire des entreprises de leur échantillon, il s'avère que 90% d'entre elles « n'ont ni le profil et donc ni la trajectoire de croissance d'une start-up (Boissin et Grazzini, 2018). » Ce dernier constat amène quant à lui à une réflexion concernant les choix stratégiques et la sélection des entreprises à accompagner et à financer. Pour Suret (2010) et Kouame (2012), les résultats des systèmes d'aides publiques sont souvent « peu probants au regard des sommes investies (Suret, 2010 ; Kouame 2012). » Une autre étude a mis en évidence que seules 20% des firmes aidées parviennent à dépasser un chiffre d'affaires de 700 000 euros et obtenir un résultat d'exploitation positif (Tarillon et al., 2013).

Les acteurs publics ne semblent donc pas forcément les plus aptes à identifier les entreprises à fort potentiel, ce qui doit les amener à repenser le système et envisager une collaboration avec des acteurs privés. En effet, d'après Boissin & Grazzini « Il semble que les modalités de financement public soient à revoir, de même que leur coordination avec les financements privés. » (Boissin et Grazzini, 2018 ; Suret, 2010 ; Kouame, 2012). De même, en plus d'un soutien peu efficace et coûteux, « l'État apparaît moins apte que les investisseurs privés à détecter les firmes à fort potentiel de croissance ( Sahut, Peris-Ortiz & Teulon, 2019). »

Un récent rapport de la Cour des comptes a ainsi estimé à 2,7 milliards d'euros le montant des dépenses publiques destiné à la création et au soutien d'entreprises innovantes (Cour des comptes). Mais dans un contexte de contrôle accru des dépenses publiques, le rôle et les interventions directes de l'État sont amenés à plus d'efficience. Pour Albert, Bernasconi et Gaynor « les incubateurs sont devenus « à la mode » et de plus en plus l'objet de l'attention des pouvoirs publics, parce qu'ils touchent à de

nombreux débats des politiques économiques et sociales (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003). »

Dans ce contexte de raréfaction des ressources publiques, la performance des incubateurs et autres structures d'accompagnement est devenue une question primordiale. Les fonds publics jouent effectivement un rôle clé dans la stratégie de l'incubation défini par Hackett et Dilts (2004, page 58) : "La dépendance financière oblige les pépinières d'entreprises à évoluer dans un environnement politiquement chargé où ils doivent constamment faire la preuve de l'efficacité de l'action de l'Union européenne afin de justifier le maintien du subventionnement de l'incubateur et de ses incubés."

Pour Bayad et al (2010) l'état des recherches ne permet pas actuellement d'identifier quels aspects de l'accompagnement sont déterminants sur la réussite d'un projet d'entreprise.

Il apparaît pourtant nécessaire de pouvoir évaluer les performances, ce qui permettrait une meilleure compréhension des trajectoires de croissance et donc une meilleure orientation des financements.

Pour Bill Aulet (2014), les incubateurs amènent les startups dans un « état confortable », les rendant de fait stagnantes et les amenant à gaspiller du temps et de l'argent (Avoid Stagnation: Acceleration Trumps Incubation, Aulet, 2014 - Techcrunch). Et c'est Shane (2008) qui lance le débat en dénonçant des surcoûts inutiles et l'absence de contingent des politiques de soutien sur la façon et la temporalité propice à l'accompagnement (Chabaud et al., 2010).

Il est vrai que l'accompagnement de startups français répond majoritairement à des besoins de formation et de mise en relations, mais peu de façon opérationnelle. La mesure de la performance de ces structures reste donc floue, tout comme celle des entreprises qu'elles accompagnent.

Les incubateurs ont pourtant un rôle central au service des porteurs de projet, mais avec un modèle économique trop souvent centré sur l'immobilier et la location d'espaces de co-working, peu de données ressortent concernant l'efficacité réelle de ce soutien. « La France, comme de nombreux pays, offre de multiples dispositifs pour soutenir la croissance des entreprises innovantes, mais leur efficacité est peu évaluée (Casanova et al., 2017). »

Selon les travaux effectués par Hackett et Dilts (2004), peu de recherches évaluent concrètement l'impact de l'intervention des structures d'accompagnement et les performances qu'elles fournissent. Ils soulignent également un manque de retour des entrepreneurs accompagnés (Maalel, 2016).

La revue de littérature dresse également un très fort taux d'échec et montre que les difficultés auxquelles sont confrontées les startups innovantes sont nombreuses. De plus, la faculté pour un entrepreneur à surmonter ces problèmes implique des capacités exceptionnelles et il paraît indispensable de lui permettre d'avoir accès à des connaissances génériques sur la façon d'appréhender sa trajectoire de développement.

Les principales recherches concernant les raisons des difficultés mettent en cause les limites des équipes entrepreneuriales ainsi que les faiblesses des études de marché et du plan marketing (Witmeur, 2016). C'est pourtant là une des principales missions des structures d'accompagnement tels que les incubateurs, accélérateurs et pépinières.

L'expérience de B. Golden (2013), CEO chez Pealk, nous apprend qu'après une première levée de fonds auprès d'un Business Angel puis l'intégration d'un incubateur début 2011, « Le résultat a été un désastre: le service était complexe à produire, ne présentait qu'une faible valeur ajoutée, était trop cher pour le client et n'offrait aucune marge. C'était une "non equation business" parfaite (Golden, 2013). »

Après une longue période de tâtonnements et d'oscillations entre succès et échecs, B. Golden affirme vouloir tirer les leçons de cette histoire, en comprendre et en extraire une méthode entrepreneuriale et augmenter ainsi les chances de succès pour les startups.

Ainsi, pour Philippart (2017) « le large éventail des difficultés susceptibles de placer l'entrepreneur dans une situation d'échec entrepreneurial interroge forcément la nature de l'accompagnement dont il aurait besoin (Philippart, 2017). »

Caillard et Paris (2018) estiment d'ailleurs que « Si l'écosystème français est sans aucun doute l'un des plus dynamiques d'Europe, des optimisations sont encore possibles pour améliorer son efficacité, au regard de ce qui se passe dans d'autres territoires et secteurs économiques (Caillard & Paris, 2018). »

Par conséquent, il est important pour les entreprises en phase de démarrage d'identifier les services d'appui spécifiques qui déterminent leur succès (Kee et al, 2019). Leur étude souligne aussi l'importance du soutien à la réussite au démarrage des jeunes entreprises et met l'accent sur l'importance d'un modèle holistique des aspects contribuant au succès de celles-ci (Kee et al, 2019).

L'hypothèse est donc que les structures existantes ne sont pas suffisamment efficaces et ne fournissent pas les compétences appropriées pour pérenniser les jeunes entreprises innovantes dans des conditions propices à poursuivre leur développement sur le long terme.

Il est donc envisageable d'améliorer le système d'accompagnement à l'entrepreneuriat, de fournir aux créateurs d'entreprises du secteur de la santé une aide personnalisée, en tenant compte de leur trajectoire de croissance et les amenant à plus d'agilité dans leur développement.

Nous partons également du postulat selon lequel des besoins existent pour l'entrepreneur mais l'accompagnement proposé par les structures existantes n'est pas en adéquation avec ces premiers.

Notre recherche aura pour but de déterminer quels aspects de l'accompagnement sont le plus appréciés par les entrepreneurs du secteur de la santé, ceux qu'ils estiment favorables à leur réussite et à la pérennisation de leur entreprise. Nous nous intéresserons également au point de vue des structures d'accompagnement en les interrogeant sur les limites auxquelles ils font face, les aspects qu'ils jugent propices à leur activité et ceux qu'ils aimeraient développer. Ainsi, nous chercherons à identifier les pratiques appréciées et jugées comme efficaces tant du point de vue des accompagnés que de celui des accompagnant.

Nous essaierons ensuite d'analyser en quoi le concept de studio peut répondre aux attentes de l'écosystème entrepreneurial.

La première partie sera consacrée à définir les startups innovantes, les entrepreneurs à travers qui elles existent et se développent, ainsi que les problématiques rencontrées durant leur parcours. Nous verrons ensuite l'enjeu que représente ces startups pour l'État, puis les problématiques de financement auxquelles elles sont confrontées. Nous passerons ensuite au crible les différentes structures existantes pour l'accompagnement des startups, des apports et du potentiel de chacune. La 4<sup>ème</sup> partie aura pour but d'entamer une réflexion quant à la manière dont les performances des startups françaises ainsi que les incubateurs qui les accompagnent sont mesurées. La dernière partie aura pour objectif d'identifier en quoi les startups studios peuvent répondre aux besoins des entrepreneurs et des structures d'accompagnement, s'ils peuvent apporter une solution différente et de considérer la place qu'ils pourraient prendre au sein de cet écosystème. L'analyse des résultats débouchera sur des recommandations managériales. Enfin, une discussion sera l'occasion de prendre du recul sur ces constatations.

# 1. Startups innovantes

## 1.1 Définition

Il est en effet important de définir dans un premier temps ce qu'est une startup innovante. Une startup, parfois appelée « jeune pousse » est une entreprise en démarrage, une nouvelle société innovante et dont le risque d'échec, du fait d'évoluer dans un contexte de grande incertitude, est largement supérieur à celui d'autres entreprises plus classiques. Ce risque est cependant contrebalancé par un très fort potentiel de croissance économique et une valeur future potentiellement considérable, ce qui fait des startups un objet de spéculation financière importante. D'après la définition du dictionnaire Larousse, il s'agit d'une jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies.

Pour Éric Ries, auteur de « The Lean Startup », il s'agit d'une « institution humaine conçue pour créer un nouveau produit ou service dans des conditions d'incertitude extrême ». Pour d'autres, une startup se définit simplement comme une entreprise ayant été créée il y a moins de 3 ans. Cependant, d'après Patrick Fridenson, il ne s'agit pas d'une question d'âge. L'historien des entreprises donne le statut de startup aux entreprises ayant un fort potentiel de croissance, utilisant une technologie nouvelle et ayant un besoin de financement massif en officiant sur un marché difficile à évaluer, et ce, quel que soit la taille ou le secteur d'activité (Et si « start up » ne voulait plus rien dire ? Hub One). Les définitions sont donc nombreuses, et les abus de langage fréquents. Ainsi, de nombreuses aventures entrepreneuriales se présente comme startup tandis qu'il n'en est rien. En effet, la « jeune pousse » n'est pas la seule forme d'entreprise existante et il est commun de créer une Très Petite Entreprise (TPE) qui évoluera en Petite ou Moyenne Entreprise (PME) que ce soit dans un secteur traditionnel ou technologie, sans que l'entreprise ne devienne pour autant une startup. Elle « est [cependant] l'entité la plus emblématique de la sphère entrepreneuriale (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty). »

L'objectif des startups est simple, imposer un produit ou un service innovant sur un marché et dans un contexte initial de grande incertitude (Start-up – Ooreka entreprise).

Le caractère innovant d'une startup tient lui au fait de répondre à certains critères.

« La dernière version du manuel d'Oslo définit quatre catégories d'innovations :

- de produit (bien ou prestation de service) : une innovation de produit correspond à l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. Cette définition



inclut les améliorations sensibles des spécifications techniques, des composants et des matières, du logiciel intégré, de la convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles ;

- de procédé : une innovation de procédé est la mise en œuvre d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou sensiblement améliorée. Cette notion implique des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel ;
- d'organisation : une innovation d'organisation est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures de la firme ;
- de marketing : une innovation de marketing est la mise en œuvre d'une nouvelle méthode de commercialisation impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification d'un produit. »

(Innovation – Insee)

Quelle que soit la définition qu'on lui donne, la startup innovante est guidée par un désir, celui d'apporter une réponse rapide et disruptive à un besoin existant, jusqu'alors pas ou mal adressé. Un souhait de changer le monde et les règles en place est bien souvent plus ou moins enfoui dans la pensée du ou des fondateurs, « même si une infime minorité y parvient vraiment (Philippe Bloch, 2018, page 11). »

Il n'en est pas moins vrai que, depuis maintenant plusieurs années, l'univers des startups intrigue, voire inquiète. En effet, les startups innovantes, en accélérant les changements que permet le progrès technologique, développent de nouveaux modèles à la fois source de critique et d'inspiration. Aucun secteur d'activité n'échappe à ces transformations et tous craignent de voir leur activité remise en cause par un nouvel arrivant aux méthodes innovantes (Philippe Bloch, 2018). A l'origine de nombreux changements dans notre quotidien, les profondes modifications de la culture portée par les startups fascinent. Elles fascinent, de par leurs réussites premièrement, qui relèvent de la résolution rapide et efficace d'une succession de problèmes, mais aussi de par leur fonctionnement, le fameux « esprit startup ». En stimulant l'innovation et renforçant l'esprit d'équipe, les startups donnent l'image d'une entreprise où l'ambiance de travail y est conviviale, le mouvement permanent et les échanges constants, faisant d'elles des lieux où la routine n'existe pas. De même, les souhaits de révolutionner leur secteur, voire l'existence toute entière de l'humanité, participe grandement à cette image glorifiante. En effet, les exemples ne manquent pas lorsqu'il s'agit de réinventer et faire de ce monde, un monde meilleur. Ainsi, la lutte contre la malnutrition via l'apport d'une autonomie nutritionnelle pour

chacun est le mot d'ordre de Nutriset depuis sa création en 1986. En France, « c'est avec l'ambition de « fluidifier l'accès aux soins » que les fondateurs de Doctolib ont construit le leader de la prise de rendez-vous médicaux en ligne (Philippe Bloch, 2018, page 38). » La société de biotechnologies Calico, fondée en 2013 par Google via Alphabet Inc. a pour projet de tout bonnement vaincre la mort. L'entreprise de Recherche et Développement située dans le complexe Google X Lab a pour mission d'exploiter les technologies de pointe afin de mieux comprendre la biologie qui contrôle la durée de vie et concevoir des interventions permettant aux gens de mener une vie plus longue et plus saine. La santé est en effet un secteur particulièrement concerné par l'innovation.

Cependant, toutes les startups n'ont pas la chance d'être accompagnée par des géants de la tech aux moyens quasi illimités tels que Google et rare sont celles qui ne parviennent ne serait-ce qu'à faire vivre l'entrepreneur qui la dirige.

## 1.2 Entrepreneurs

L'entrepreneuriat connaît depuis plusieurs années un regain d'intérêt et l'engouement grandissant des étudiants pour cette activité se fait ressentir. Pour Alexandre Mirlicourtois, directeur de la conjoncture et de la prévision chez Xerfi « Le terme d'entrepreneur a retrouvé ses lettres de noblesse, et être chef d'entreprise est plus valorisant aujourd'hui qu'hier. La montée en régime des incubateurs d'entreprises dans l'enseignement supérieur en témoigne. Symbolique aussi, le fait qu'une partie du score final du classement des écoles de commerce établit intègre le nombre d'entreprises incubées au sein de l'école ainsi que le pourcentage d'élèves créant leur société (Bonnes nouvelles des entreprises - Xerficanal). »

En effet, avec 19 % des français majeurs envisageant de créer ou reprendre une entreprise et 7 % d'entre eux ayant déjà entrepris des démarches durant l'année écoulée, l'entrepreneuriat a le vent en poupe. D'après Bpifrance « Les intentionnistes et les porteurs de projet sont principalement motivés à créer ou reprendre une entreprise par le désir d'être indépendant (49 %), le désir de s'épanouir, de réaliser un rêve (46 %) et en troisième position, mais loin derrière les deux premières, gagner plus d'argent (35 %) (Indice entrepreneurial français 2018 – bpifrance). »

L'entrepreneuriat est un domaine de recherche complexe car sujet à un manque de consensus sur sa caractérisation (Maalel, 2016). Brechet et al. (2009) souligne que l'entrepreneuriat est « un phénomène multi-acteurs, multiniveaux d'analyse et multidisciplinaire », ce qui le rend difficile à appréhender.

L'image principale de l'entrepreneur est celle du " créateur d'entreprise " guidé par une vision, souvent soutenue par une innovation. D'après Fillion (1991) la vision est l'élément central de l'entrepreneuriat et une des clefs de la réussite. Il définit ainsi la vision par « une image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occuper, ultérieurement, par ses produits, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. » C'est donc un métier qui regroupe des activités qui concourent à la création et à la croissance d'une entreprise. Une activité entrepreneuriale consiste à lancer et à porter un projet. Maalel (2016) dégage de sa revue de littérature que l'entrepreneuriat a d'abord été expliqué en fonction des caractéristiques de l'entrepreneur, puis en fonction des actions qu'il met en œuvre. Enfin viennent les caractéristiques du résultat de son action, c'est-à-dire l'entreprise mais aussi par les mécanismes qui lui permettent d'être entrepreneur.

Paturel (2007b) définit l'entrepreneuriat comme « l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation, impulsée, créée de toutes pièces ou reprise dans un premier temps puis développée, par une personne physique seule ou par une équipe qui subit un changement plus ou moins intense dans sa vie selon un processus qui génère de la valeur (Paturel, 2011, page 16). »

Joseph Schumpeter, dans son livre *Capitalisme, socialisme et démocratie (1942)*, caractérise l'entrepreneur comme une personne qui transforme une idée ou une invention en une innovation. Il définit l'entrepreneuriat comme une destruction créatrice bénéfique à la croissance.

Pour Peter Drucker (1970), l'entrepreneuriat consiste à prendre des risques. Ainsi, le métier d'entrepreneur peut se définir comme un métier risqué, cherchant à découvrir, évaluer et exploiter des occasions. L'entrepreneur va tenter de construire le futur, marchant souvent à l'intuition, il est capable de se consacrer quasi entièrement à un projet durant plusieurs années, et est prêt à aller au bout de celui-ci sans aucune garantie de succès.

En effet, devenir entrepreneur implique un profond changement de vie. En plus d'une prise de risque financière, ce changement vient principalement de la réduction du temps libre avec indéniablement un impact sur la vie familiale. D'après Jean-Christophe Ordonneau, associé chez *Melcion Chassagne & Cie*, un entrepreneur est animé par deux besoins : celui de contrôler sa destinée et celui de réaliser des choses. Il diffère ainsi du manager qui a le besoin de réaliser des choses et de l'indépendant qui lui a surtout le besoin de contrôler sa destinée. Il se place ainsi en haut des deux axes « se réaliser » et « accomplir des choses », ce qui fait de lui un profil rare, représentant une faible part de la population. C'est lui qui peut transformer les intrants en quelque chose de plus grand que la somme des éléments pris séparément, que sont

le temps, le capital, le travail et les idées. Verstraete et Fayolle (2005) proposent quatre paradigmes pour la recherche en entrepreneuriat que sont « le paradigme d'opportunité d'affaires, celui de la création d'une organisation, celui de la création de valeur et le paradigme de l'innovation (Verstraete et Fayolle, 2005). »

Pour Paturel (2011), ces paradigmes sont discutables, en particulier celui qui concerne la création de valeur et il affirme que « la création de valeur réellement nouvelle est extrêmement rare car elle intervient dans les situations où un besoin non satisfait jusqu'ici se voit maintenant satisfait par une innovation technologique forte (Paturel, 2011). »

Ce qui distingue l'entrepreneur des autres travailleurs, c'est sa capacité à innover, à prendre des risques en créant et gérant une entreprise. Cependant, tous les entrepreneurs ne sont pas capables de gérer une entreprise avec succès. En effet, « Les tâches des entrepreneurs sont très complexes et nécessitent pour leur réalisation une multitude de compétences (Bayad et al, 2010). »

Pour la fondatrice de Paul & Joe, Sophie Mechaly, dans une interview dans la revue *Chef d'entreprise*, les bases de l'entrepreneuriat sont la volonté de créer et la persévérance. L'entrepreneur a une façon de travailler bien spécifique, en utilisant les moyens à sa disposition, en co-organisation, et en prenant soin de transformer les adversités à son avantage. Bien qu'il n'existe pas de profil type, on peut déterminer les grands traits de caractère qu'un entrepreneur doit avoir s'il veut avoir une chance de réussir. Les qualités requises pour faire un bon entrepreneur sont donc la prise de risques ainsi que l'esprit d'initiatives lui permettant de se lancer dans un environnement incertain. La pugnacité et la détermination, sans être pour autant obstiné, seront aussi de précieux atouts afin de surmonter les obstacles rencontrés et de mener au mieux son projet. De même, la force de conviction s'avère également indispensable pour rallier des acteurs clés, tel que des investisseurs ou un éventuel co-fondateur, à sa cause. Savoir raconter une histoire, le fameux « story telling », En dernier lieu, citons bien évidemment le courage, celui de faire des choix, d'aller au bout des choses, et tout simplement d'aller chercher le succès, malgré ce que cela peut coûter.

Cette longue liste de qualités fait de l'entrepreneur entièrement armé pour réussir une personne rare, d'autant plus que réunir l'ensemble de ces qualités n'assure en rien son succès. Car être entrepreneur ne signifie pas avoir une idée, mais plutôt savoir mener à bien un projet complexe, et surmonter les problèmes rencontrés afin de transformer une innovation en succès commercial. Pour Philippart (2016) la dimension solitaire et la nécessité pour l'entrepreneur de tout maîtriser donne une importance à l'écosystème dans lequel il évolue.

D'après les observations d'Olivier Ezratty, dans le Guide des Startups en France, les entreprises ayant « réussi ont été la plupart du temps créées par une équipe de fondateurs et pas par une seule personne (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty). »

Cela est particulièrement vrai dans le secteur de la technologie, où la majeure partie des startups ont été créées par un collectif de cofondateurs, chacun apportant sa part d'expertise et créant un corps collectif capable de se soutenir mutuellement. De même, le leadership du projet reviendra au membre de l'équipe ayant le plus de familiarité avec la dimension business. Ainsi, bien avant le business plan, ou même l'idée, c'est l'équipe fondatrice qui est considérée comme le principal élément déterminant la réussite d'une entreprise, comme le signale Olivier Ezratty, « la première qualité d'une startup, c'est son équipe (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty). »

L'une des premières étapes cruciales de la vie de la startup est donc le choix de ces « fondateurs », c'est de la formation de cette équipe que découlera la capacité à surmonter les problèmes successifs et le succès.

Bien que les créateurs de startups viennent d'horizons divers, un profil typique se dessine et en moyenne 72% des entrepreneurs sont des hommes, ayant en grande majorité une expérience dans le domaine (62%). L'âge moyen du créateur d'entreprise est de 38 ans, avec dans près d'un tiers des cas le passage par un poste d'encadrement. Seulement un quart d'entre eux ont un niveau d'étude équivalent ou supérieur à bac +2, on retrouve en premier lieu les jeunes diplômés issus de filières scientifiques de l'enseignement supérieur passés par une école d'ingénieur, et ayant bien souvent suivi une option entrepreneuriat en fin de cycle. Vient ensuite les diplômés d'écoles de commerce, avec une forte appétence pour les activités de service ou de commerce en ligne, puis les cadres d'entreprises. Ces derniers sont souvent passés par la gestion de projets innovants ou par une expérience d'intraprenariat au cours de leur carrière. La quatrième catégorie de fondateurs est celle des salariés non dirigeants, généralement de jeunes diplômés ayant eu une première expérience dans le conseil, et profitant ainsi du réseau qu'ils se sont constitués. Enfin, les chercheurs, ils sont de plus en plus encouragés à créer leur entreprise dans le but de valoriser les recherches des laboratoires dont ils sont issus. Il leur manque en général des compétences business voire de « product management ». Un travail de recherche aboutit rarement à la création d'un produit entièrement opérationnel.

Pour Olivier Ezratty « Les chercheurs entrepreneurs auront impérativement besoin de compléter leur équipe fondatrice avec des compétences complémentaires, à la fois

d'ingénieurs pour l'industrialisation et de profils business (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty, page 17). »

Ces citations illustrent bien la complexité et le manque de formation dans des domaines comme la communication. En effet, les chercheurs, souvent de pures scientifiques, n'ont que rarement pu acquérir des compétences complémentaires en terme de gestion de projet, marketing ou encore finance. Des études ont également montré que le niveau de formation du dirigeant (Moati *et al.*, 2006) ainsi que son expérience fonctionnelle (Colombo & Grilli, 2010) et entrepreneuriale (Fabre et Kerjose, 2006) avaient une influence sur la croissance. Ces caractéristiques augmentent sa capacité à transformer son invention en innovation, c'est-à-dire lui faire rencontrer son marché. En effet, avec des produits nouveaux et des marchés souvent non identifiés, il va devoir passer du statut d'inventeur à celui d'innovateur. Pour cela, un accompagnement de qualité est bien souvent nécessaire et indispensable.

Ainsi, l'entrepreneur n'est aujourd'hui plus seul et de nombreuses structures fleurissent pour incuber, accélérer et accompagner les jeunes entreprises dans leurs différentes phases de croissance.

### 1.3 Les phases de maturité et de croissance

Bien que chaque startup soit unique et ait une trajectoire différente, on retrouve une succession de cinq étapes clef. Il s'agit de phases typiques du développement dont les durées sont variables mais dont les enjeux restent identiques pour générer ou poursuivre la croissance. Un de ces enjeux est de savoir effectuer une analyse du marché en profondeur et de bien définir les besoins des futurs clients, et ce dans le but d'influencer et d'orienter le développement du produit ainsi que les choix stratégiques de la jeune entreprise. Pour Cloutier et al (2013) les phases de croissance prennent en compte la survenue de crises durant la vie de l'entreprise. Cela justifie un accompagnement dédié via des dispositifs de soutien assurant la cohérence de la trajectoire empruntée par la startup.

En effet, la startup doit être dans un processus permanent d'adaptation de son offre aux besoins du marché et son cycle de déroulement se compose généralement des étapes suivantes :

- Idéation

La première phase est celle de l'idéation, c'est l'étape durant laquelle l'idée naît puis se consolide, le néo entrepreneur est en réflexion quant à son positionnement et à son modèle économique, même s'ils seront amenés à changer. La construction du business

model puis du business plan débutent. C'est donc à cette étape que l'entrepreneur commence à identifier les compétences complémentaires dont il aura besoin pour faire avancer le projet et donc celle où la recherche d'associé commence.

A cette étape, le financement se fait par fonds propres, généralement les économies et les prestations sociales du fondateur, l'entrepreneur peut également accéder aux premiers avantages fiscaux.

#### - Création

Elle commence par l'officialisation du projet et de l'entreprise. L'entrepreneur peut alors prétendre intégrer un incubateur et c'est durant cette étape que l'idée est confrontée aux potentiels clients. Pour cela, il faut déterminer son Minimum Viable Product (MVP) ainsi que les *Personas Marketing*, c'est-à-dire le groupe cible afin de tester le plus rapidement possible l'offre sur le marché. Ce MVP est le produit avec suffisamment de fonctionnalités pour satisfaire les premiers clients et ainsi recueillir un premier feedback. L'entrepreneur peut à cette étape solliciter le financement par les fonds de ses proches, ce qu'on appelle la Love Money ainsi que le crowdfunding. Ces deux mécanismes peuvent donner lieu ou non à une prise de capital et donc à une première dilution des parts du ou des fondateurs. Il peut également, en plus des avantages fiscaux, avoir accès à certaines subventions.

#### - Amorçage

Ce stade est consacré à la recherche, à l'évaluation et au développement d'un concept initial, avant la mise sur le marché des produits ou services.

Cette troisième phase est celle de la traction, c'est-à-dire la mise en œuvre de mécanismes permettant d'attirer les clients. Pour cela, il faut définir des indicateurs de performance (KPI) ainsi qu'une stratégie marketing adaptée avec une bonne compréhension des besoins du client. Dans certains cas, l'exploitation des datas permet d'améliorer l'expérience utilisateur (UX). Lors de l'amorçage, il est aussi nécessaire de savoir remettre en cause les caractéristiques de l'offre et la faire évoluer selon les retours du marché, on parle de Product-Market Fit. Il s'agit d'un enjeu majeur car c'est ce Product-Market Fit qui donnera sa traction à la startup, c'est donc à cette étape que le pivot a souvent lieu.

L'étape d'amorçage va demander des recrutements supplémentaires, elle nécessite souvent l'embauche de profils clefs afin de gérer les différents services opérationnels. La phase d'amorçage est donc celle où le besoin en financement s'accélère. Certaines startups vont décider à ce stade de rejoindre un programme d'accélération. Lorsque

l'autofinancement (bootstrapping) n'est pas possible, elle est généralement financée par une première levée de fonds, appelée Seed et dont les montants oscillent entre 500k et 1 million d'euros. Cette ouverture du capital est pour certains secteurs d'activité, comme celui des biotechnologies qui demande des investissements considérables, une étape obligatoire. C'est typiquement à cette étape que les Business Angels et les fonds d'amorçage prennent position. L'entrepreneur, en plus d'avantages fiscaux tels que le CIR ou le statut de JEI, peut également avoir droit à des prêts participatifs d'amorçage pour l'intermédiaire de Bpifrance.

- Scaling

A ce stade l'offre et le besoin sont validés, c'est donc la phase d'industrialisation de la stratégie d'acquisition de clients... Cela peut passer par le déploiement d'une stratégie commerciale innovante. Le management des équipes, majoritairement constituées d'employés récemment recrutés, est également un enjeu majeur.

Quand cela est nécessaire pour l'entreprise, il y a en général lors du scaling un second tour de table, appelé Série A et dont les montants varient entre 1 et 5 millions d'euros. Là encore le recours au *private equity* n'est pas une obligation mais se révèle incontournable dans des business au « burn rate » important.

- Expansion

Après avoir acquis suffisamment de maturité, la startup a désormais de solides fondations. La dernière étape est celle de l'expansion, phase durant laquelle l'entreprise renforce encore son équipe et sa stratégie marketing. Elle a fait ses preuves sur un ou plusieurs marchés et l'enjeu est maintenant d'en conquérir de nouveaux, généralement à l'international. C'est durant cette étape que la question du financement du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) est souvent posée. Cette expansion nécessite donc des ajustements de la stratégie financière, qui est généralement financée par un nouveau tour de table.

Olivier Ezratty définit dans *Le guide des startups 2019*, sept points clés pour mener à bien le développement d'une startup que sont l'équipe, le business, le produit, le marketing et la vente, l'internationalisation, la finance et le juridique.

La startup va donc vivre différentes phases de développement durant sa croissance et chacune de celles-ci sera liée à un système organisationnel différent. « Les jeunes entreprises connaissent des formes de croissance variées mais éprouvent toutes le



besoin de mieux maîtriser leur développement dans un environnement marqué par une forte incertitude (Cloutier et al, 2013). »

Cette croissance est souple et basée sur la créativité lors de la phase de création puis tendra de plus en plus vers une hiérarchisation et un système de gouvernance au fur et à mesure de son développement (Boissin & Grazzini, 2018). « Pour Greiner (1972), la fin de chaque phase, et donc l'évolution de l'organisation, est synonyme d'une crise interne. Par exemple, les limites de la phase de créativité peuvent être liées à une communication trop informelle ou à une orientation trop centrée sur la technologie. Une crise de leadership devrait alors se faire sentir et amener l'entreprise à évoluer vers une organisation plus fonctionnelle et mieux structurée (Boissin & Grazzini, 2018). »

#### 1.4 Mortalité des startups

Les startups évoluent donc dans un environnement instable et concurrentiel. Il s'agit d'un environnement paradoxal et leur création se heurte à des phénomènes parfois contradictoires puisqu'elle doit « favoriser un processus de destruction créatrice où le repérage des capacités réelles est une tâche toujours délicate, où les grandes ambitions ne manquent pas (Philippe Albert, Michel Bernasconi, & Lynda Gaynor, 2003, préface). » De plus, il s'agit d'une entreprise qui est d'abord locale, mais dont les marchés auxquels elle doit se confronter sont souvent mondiaux, comme une part des capitaux qu'elle doit attirer, ce qui conduit à un environnement concurrentiel territorial problématique. Ajoutons à cela que la création d'entreprise relève d'initiatives non centralisées et requiert pour être efficace de savoir procéder en réseau large (Philippe Albert, Michel Bernasconi, & Lynda Gaynor, 2003).

Pour Witmeur (2016), encore trop d'entreprises innovantes échouent, il estime que le « cap des trois ans » est difficile à passer pour les jeunes entreprises et que lorsque celles-ci y parviennent, le résultat est régulièrement inférieur aux prévisions de départ. Les études réalisées sur le sujet montrent que ces difficultés sont notamment liées aux limites des équipes entrepreneuriales.

D'après Philippe Bloch dans Startup Academy, « La croissance génère toujours de la complexité. Multiplication d'intervenants non décisionnaires ou pas toujours clairement identifiés, incapacité à trancher ou arbitrer les conflits, rivalités, jalousies, politique interne trop souvent préférée à l'action, lenteur de la prise de décisions, précautionnisme juridique, [...] manque de courage, etc. Tout concourt à foncer droit dans le mur, sans que personne ne s'en alarme ou ne mette les pieds dans le plat. A une époque où mieux vaut privilégier dix projets imparfaits censés aboutir rapidement

et portés par de petites équipes métissées plutôt qu'un excellent mégaprojet mobilisant des centaines d'experts qui verra peut-être le jour dans cinq ans (Philippe Bloch, 2018). »

De plus le rapport au temps est devenu un enjeu stratégique dans la survie des projets. Si le temps est mal géré, cela signifie souvent que l'argent ne suivra pas, m'étant en grand danger l'entreprise dans son ensemble. Autrefois « Les entreprises géraient du temps long, et devaient affronter plusieurs challenges successifs. Elles doivent aujourd'hui réagir en permanence à une multitude de menaces et de ruptures simultanées de toutes sortes qui les empêche de raisonner à long terme. L'innovation était une phase transitoire entre deux époques de stabilité. Elle avançait de façon séquentielle, en mode projet, avec un début et une fin (Philippe Bloch, 2018, page 16). » ainsi qu'avec un budget alloué à sa mise en œuvre. « Désormais pratiquée de façon beaucoup plus agile et intuitive, elle est devenue une obligation permanente pour toute entreprise soucieuse de sa survie (Philippe Bloch, 2018), page 16). » En effet, cette agilité et rapidité de mise en œuvre d'actions s'avère un atout primordial pour faire en sorte qu'un produit ou un service reste numéro un sur le marché, mais puisse également ne serait-ce que survivre. « Savoir s'extraire de l'urgence et prendre le temps de capter les signaux faibles sur le terrain avant les autres devient plus précieux que d'accumuler les seules compétences techniques (Philippe Bloch, 2018, page 26). »

Les problématiques rencontrées par une startup sont donc nombreuses et les raisons d'échouer multiples. Avec des moyens humains et financiers limités ainsi qu'une incertitude sur le business model, l'adoption de l'offre par le marché est la condition *sine qua non* de la vente et donc de la croissance de l'entreprise. Cependant, un des problèmes majeurs auxquels sont confrontées les startups est justement l'absence de véritable besoin sur le marché visé. Ainsi, une étude CBInsight réalisée sur 101 startups révèle les principales raisons pour lesquelles ces dernières échouent (The top 20 Reasons Startups Fail, 2018 – CB Insight). En premier lieu revient d'ailleurs l'absence de marché, ce qui rappelle l'importance de tester les idées au préalable, de les confronter au marché et à la population ciblée. En effet, le succès d'une innovation est caractérisé par la rencontre entre une idée et un marché, mais un trop grand nombre d'entrepreneurs pense davantage « technologie » et oublie d'étudier son adéquation avec le marché. Dans de forte imprédictibilité des phénomènes de marché, cela relève finalement d'une mauvaise écoute de ses usagers. Ainsi, trop de startups cherchent à obtenir un produit parfait avant même de se confronter au marché et, de fait, trop de dépenses sont consacrées à la R&D sans engendrer de revenus.

Vient ensuite le manque de ressources financières, à la fois cause et conséquence de l'échec.

Nous l'avons vu, pour être en mesure de mener à bien de tels projets, un fondateur ainsi qu'une équipe qualifiée sont primordiaux. L'équipe dirigeante doit être solidement armée pour faire face aux nombreux obstacles qui se dressent sur le chemin du succès. On retrouve ainsi en troisième position des raisons d'échec d'une startup, des problèmes concernant l'équipe. Malgré une idée de départ parfois excellente, le profil du/des porteurs de projet peut être un frein au développement des affaires, cela peut venir par exemple d'un manque de formation à la gestion d'une entreprise. On constate néanmoins que le diplôme a un impact positif sur le taux d'échec lors de la première année, mais qu'il n'est plus déterminant ensuite.

Le montant investi lors du démarrage de l'entreprise semble également jouer sur le taux de survie des sociétés. Toujours selon l'Insee, c'est à partir de 40 000€ de capital investi au démarrage qu'une progression significative des chances de pérennité apparaît. « A ce niveau d'investissement financier, 65% des entreprises de la génération 2010 sont encore présentes après cinq ans en région (Six entreprises sur dix encore actives cinq ans après leur création - Insee Flash Hauts-de-France). »

De fait, parvenir à réunir les conditions optimales pour mener à bien de tels projets est complexe et le parcours d'entrepreneur se révèle semé d'embûches. Ainsi, bon nombre d'entre eux se sont vu contraint de déposer le bilan après seulement quelques mois d'activité.

Les cinq premières années de vie constituent la période durant laquelle la jeune entreprise est la plus vulnérable. Selon Wydden, le taux de pérennité moyen des entreprises passe de 66,3% à 3 ans à 51% à 5 ans (Les chiffres clés des entreprises en France en 2019 - Wydden). Elle fait en effet face à des défis et des obstacles majeurs tels que le manque de ressources, le manque d'information en termes d'opportunités d'affaires, de réseautage inadéquat, et l'absence de soutien aux entreprises (Hung, Talib et Rani, 2010). Selon l'Insee, 49,5% des startups françaises sont en échec dans les cinq années qui suivent leur création (Insee). Qu'il s'agisse d'un ciblage mal réalisé, d'une dispersion de l'activité, d'un échec de levée de fonds, ou d'une mésentente au sein de l'entreprise, les causes de l'échec se répètent bien souvent. Toujours d'après l'Insee, ce sont « les trois premières années d'existence [qui] sont les plus difficiles à passer pour l'entreprise (Six entreprises sur dix encore actives cinq ans après leur création – Insee Flash Hauts-de-France). »

Pourtant, il est possible de minimiser les échecs via une bonne préparation et un accompagnement approprié durant les étapes clés du développement (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty). Pour Sandrine Berger-Douce « l'accompagnement des créateurs d'entreprises tout au long du processus de création et au cours des premières années d'existence de la nouvelle entreprise constitue un élément majeur de la pérennisation de celle-ci (Berger-Douce, 2005). »

Toujours selon Wydden, le taux de mortalité descend à 34% pour les entreprises accompagnées (Les chiffres clés des entreprises en France en 2019 - Wydden). Pour Fabre et Kerjosse (2006), c'est l'expérience qui prime sur le diplôme en matière de pérennisation de nouvelles entreprises (Fabre et Kerjosse, 2006).

Il apparaît ainsi indispensable pour de jeunes créateurs d'entreprises de pouvoir bénéficier d'un accompagnement personnalisé et de conseils individualisés afin d'éduquer l'équipe dirigeante et la rendre par la suite autonome et apte à éviter les dangers inhérents à la direction d'une jeune entreprise.

## 2 L'enjeu des startups pour l'État français

Les enjeux de l'innovation et donc des startups innovantes sont bien connus des États. Avec plus de la moitié de la croissance économique française générée par l'innovation, c'est un puissant mécanisme de création de richesse pour un pays.

Elle influence dans sa globalité la dynamique de l'économie, de la recherche puis du transfert de technologie à sa mise en place par les entreprises. Pour Barbe et Stephany « Le développement des sociétés modernes et la pérennité des entreprises passent par l'innovation permanente (Barbe & Stephany, 2003). »

Les jeunes entreprises ont d'ailleurs contribué à hauteur de 39% du chiffre d'affaires total de l'industrie au niveau mondial (Kee et al, 2019).

Dans le contexte de crise économique que nous connaissons actuellement, le développement de startups constitue un des leviers pouvant permettre de renouer avec la croissance (Boissin et Grazzini, 2018). Elles représentent en effet un fort potentiel à la fois en termes de création d'emplois et de soutien à la croissance économique (Aaboen et al., 2006 ; Chanut-Guieu & Tannery, 2009). Il apparaît ainsi primordial pour l'État français de continuer à jouer un rôle de facilitateur pour le développement de ces jeunes entreprises. En particulier dans le secteur de la santé, dont la croissance est structurellement soutenue par des catalyseurs démographiques et sociaux tels que l'augmentation et le vieillissement de la population. Pour cela, le

gouvernement a notamment mis en place sa banque publique d'investissement (Bpifrance), autoproclamée « banque des entrepreneurs ». C'est la structure opérationnelle qui met en œuvre des actions de financement, de conseil et d'accompagnement dans le but de faire de la France une véritable « startup nation ».

## 2.1 Compétitivité mondiale

La compétitivité se définit comme la capacité à faire face à la concurrence. Il s'agit d'une aptitude à maintenir et à accroître ses parts de marché face à la rivalité des autres entreprises. D'abord un concept de gestion d'entreprise, la notion de compétitivité est entrée, sous l'effet de la mondialisation, dans le langage courant de l'économie et est également devenue un concept géographique, appliqué à des territoires.

« Ainsi, sont considérés comme compétitifs les pays qui gagnent des parts de marché dans la concurrence mondiale. Cette intrusion du terme "compétitivité" dans l'économie a pris une telle place que l'on parle désormais d'économie compétitive, de pactes, de pôles [...] de compétitivité et que se multiplient les palmarès de la compétitivité des pays dans le monde (L'obsession de la compétitivité – Xerficanal). »

Selon Gilles Ardinat, docteur en géographie et chercheur en sciences humaines, la compétitivité est marquée par l'influence des milieux d'affaires dans un objectif de favoriser les politiques de l'offre. Il définit un territoire compétitif comme un territoire capable de faire de la croissance et du développement, tout en étant un territoire et une économie ouverte. La conjugaison de ces deux aspects, que sont la croissance et l'ouverture économique, définit un territoire compétitif (L'obsession de la compétitivité – Xerficanal).

Le rapport du Conseil national de productivité suggère que « la France demeure compétitive pour les activités d'innovation et de conception mais qu'elle a vu sa compétitivité comme lieu de production se dégrader (Productivité et compétitivité : Où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du conseil national de productivité). »

Cependant, « les performances françaises en matière d'innovation apparaissent nettement inférieures à celles des principaux pays européens en pointe dans ce domaine. Cela pourrait être lié à un niveau de dépense nationale dans la R & D inférieur aux objectifs de la Stratégie de Lisbonne, en particulier du fait de la faiblesse de l'investissement privé – une faiblesse qui provient essentiellement de la structure du système productif moins orienté vers l'industrie que chez nos partenaires. L'efficience des dépenses de R & D en France est en question et certains pointent notamment de

moindres interactions entre recherche publique et secteur privé (Productivité et compétitivité : Où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du conseil national de productivité). »

D'après l'étude annuelle de la compétitivité du Forum économique mondiale (WEF), « la nature changeante de la compétitivité économique dans un monde de plus en plus transformé par les nouvelles technologies numériques est à l'origine d'un nouvel ensemble de défis pour les gouvernements et les entreprises »

L'indice composite de compétitivité mondiale *Global competitiveness index* (GCI) considère le niveau de productivité d'une économie comme le facteur le plus déterminant de la croissance à long terme. Il construit ainsi un cadre composé de 12 principaux facteurs de productivité. « Ces piliers sont les suivants : Institutions, Infrastructure, Aptitude à intégrer la technologie, Stabilité macroéconomique, Santé, Éducation et compétences, Marché des biens, Marché du travail, Système financier, Taille du marché, Dynamisme des entreprises et Innovation. »

Le classement est ainsi mené par les États-Unis, suivi de Singapour puis de l'Allemagne. La France se classe 17<sup>ème</sup> et occupe le 7<sup>ème</sup> rang au sein de l'Union Européenne (WEF – Global Competitiveness Report 2018).

Selon les auteurs du rapport « une grande partie des facteurs qui auront le plus d'impact sur la compétitivité à l'avenir n'ont jamais été au centre des décisions politiques majeures par le passé. Celles-ci incluent la création d'idées, la culture entrepreneuriale, l'ouverture et l'agilité. » Ces facteurs d'impact ne sont en effet pas sans rappeler l'esprit startup, c'est pourquoi l'État français s'efforce de créer un environnement plus attractif et plus créatif afin de promouvoir l'innovation. Le pays, qui jouit déjà d'un niveau de recherche scientifique parmi les meilleurs au monde (Le positionnement de la France dans le monde par ses publications scientifiques – L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France) cherche ainsi à accentuer son attractivité en terme d'aides fiscales et de dispositifs d'incitation à la création d'entreprises innovantes.

En effet, l'attractivité est une des facettes de la compétitivité d'un territoire, elle, se crée dans un contexte concurrentiel au sein duquel les territoires cherchent à attirer des facteurs de production (technologies, main d'œuvre qualifiée, capitaux...).

## 2.2 Balance commerciale

Dans un contexte de faible croissance économique du pays, l'export fait figure de véritable levier en terme de compétitivité et capable de peser dans la balance commerciale. En effet, l'internationalisation constitue une étape clef pour la croissance

des entreprises, et donc du pays. La conquête de marchés nouveaux et la diversification de la clientèle constituent des opportunités de développement pour toute entreprise. Néanmoins, le nombre d'entreprises exportatrices reste relativement modeste, en particulier pour les PME et ETI de l'Hexagone.

L'État pousse donc les entreprises à exporter, notamment les PME et ETI dont l'activité est compatible avec un déploiement international. Dans ce but, le label Bpifrance Export a été créé afin d'offrir un accompagnement personnalisé aux entreprises exportatrices. De même, une offre de financement révisée et un Prêt Export ont été mis en place afin de faciliter le financement de cette activité. La France entend ainsi dynamiser les activités de ses jeunes entreprises et la conquête de nouveaux marchés, augmentant ainsi leur chiffre d'affaire et engendrant par la même occasion une importante vague de recrutements sur le territoire. De plus, la présence d'entreprises françaises à l'étranger est un important vecteur de notoriété qui permet de renforcer l'image du pays. L'activité Export de Bpifrance a ainsi enregistré une augmentation de 10% du nombre de PME et ETI accompagnées en 2018, ce qui marque « le tournant pris vers une plus grande démocratisation des outils publics de financement de l'export (Bilan d'activité 2018 : L'année de toutes les accélérations pour Bpifrance - Bpifrance servir l'avenir).

### 2.3 Emploi

Le lien entre le niveau de création d'entreprises et d'innovations et la croissance économique n'est plus à prouver, de même que leur potentiel en terme de création d'emploi. En effet, avec plus des deux tiers de la création d'emplois en provenance de jeunes entreprises et startups dans les pays de l'OCDE, il est primordial de soutenir leur croissance et leur développement (OCDE, 2010). En effet, l'enjeu est considérable puisqu'il s'agit de « faire prospérer sur notre territoire les leaders économiques et technologiques du 21<sup>ème</sup> siècle. »

L'avantage pour un État de développer des entreprises innovantes et efficaces est donc triple puisqu'il permet naturellement d'augmenter les assiettes fiscales et sociales, de « conserver sur son sol la rente technologique, payée par les consommateurs au profit des actionnaires de ces firmes » et enfin de « développer un haut niveau d'emploi. Aux États-Unis, les jeunes entreprises en forte croissance créent près de 50% des nouveaux emplois (Fondation Kauffman, « The Economic Impact of High-Growth Firms », Juin 2016). »

Les résultats d'une étude réalisée par Davidsson et Delmar (2001) indiquent que les jeunes et moyennes entreprises, souvent issues d'industries nouvelles et en croissance, créent la plupart des nouveaux emplois. De plus, pour Olivier Ezratty (2019) le dynamisme startup, en étant ouvert à la diversité facilite l'inclusion de jeunes d'origine diverses et joue ainsi un rôle sociétal.

Pour Boissin et al (2018), la performance des startups françaises reste néanmoins limitée puisqu'avec à peine 7 000 offres d'emplois en 2017, elles restent loin derrière Berlin et Londres.

#### 2.4 Chaîne et création de valeur

Pour Philippe Tibi (2019) la productivité, avec le travail et les capitaux, est un facteur décisif pour la progression du PIB d'un pays, et donc de sa prospérité (« Financer la quatrième révolution industrielle, lever le verrou du financement des entreprises technologiques », rapport au ministère de l'économie, Tibi, 2019).

Ainsi, le développement de la connaissance et de la technologie, la capacité à créer des entreprises issues de ces technologies et la facilitation des investissements dans l'économie réelle sont autant de facteurs clef pour la réussite du pays en matière d'entrepreneuriat. Selon List (1841), il est nécessaire d'aider et de protéger pendant un temps les jeunes entreprises en création afin de leur faciliter leur maturation. Ces forces leur permettront de lutter contre les concurrents en place. Ce protectionnisme temporaire permet aux entreprises naissantes de se développer sans être rattrapées par les géants de l'industrie aguerris.

En premier lieu de cette chaîne de valeur, vient donc le système éducatif du pays. De l'école à l'enseignement supérieur, l'État mise sur des formations de haut niveau afin d'acquérir de la main d'œuvre qualifiée et de fournir à ses entreprises les ressources nécessaires à leur développement. En effet, de « nombreux ingénieurs et scientifiques de qualité : près de 50 000 ingénieurs et docteurs sont diplômés chaque année (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation) d'écoles et universités reconnues mondialement. Leur coût est jusqu'à deux fois moins élevé que dans la Silicon Valley, notamment grâce au Crédit d'Impôt Recherche (Le Figaro, « Le cri d'alarme d'un Français de la Silicon Valley, février 2014).

D'après Bruno Lanvin, directeur des indices mondiaux à l'Insead et co-auteur du Global Innovation Index « *le système éducatif français, bien que mondialement reconnu, a [durant des années] laissé les meilleurs éléments filer à Londres ou aux États-Unis sans*



*même essayer de les inciter à rester* ». Cependant, les départs sont aujourd'hui moins systématiques et la France parvient mieux à retenir ses talents.

La France investit également massivement dans la recherche, avec un investissement total en R&D de près de 60 milliards de dollars, elle se place ainsi au sixième rang mondial. Bruno Lanvin estime que « *Ces dernières années, de nouveaux pôles régionaux de R&D se sont imposés en France et ont permis un vrai enracinement de la culture entrepreneuriale* ». Phénomène qui incite d'ailleurs de grandes structures étrangères à déplacer leurs activités de recherche de manière permanente sur le territoire français (Innovation : la France bénéficie d'un « effet Macron » - Les Echos).

D'après Nicolas Dufourcq, dans *La fabrique des startups*, « notre capacité à renforcer l'efficacité de toute la chaîne d'émergence est clé pour notre économie, où pourtant les start-up ne représentent encore que des enjeux économiques marginaux. » En effet, bien que les startups ne représentent que quelques dixièmes de points de PIB (Caillard & Paris, 2018, page 8) dans les pays européens, leur potentiel paraît immense et de nombreux pays mettent en place d'importants moyens pour développer ce potentiel. De plus, le dispositif French Tech, lancé en Novembre 2013, permet de fournir un cadre à l'innovation en désignant les territoires les plus favorables au développement de celle-ci. L'organisation a pour but de développer l'attractivité des écosystèmes du pays et de permettre d'accélérer le développement des startups, notamment par l'intermédiaire du fonds d'investissement de Bpifrance (La French Tech : une ambition collective pour les start-up françaises – site du gouvernement).

L'innovation étant un enjeu à la fois économique, financier et industriel, la France se doit de mettre en œuvre un maximum de dispositifs aussi bien opérationnels que fiscaux afin de répondre aux problématiques qu'elle engendre.

C'est ainsi que depuis plusieurs années, de nouveaux outils tels que les incubateurs et accélérateurs sont déployés sur le territoire. S'ajoute à cela la mise en place de dispositifs de financement à la fois publics et privés pour le développement des jeunes entreprises innovantes en France.

### 3 Financement des startups innovantes

Le financement est donc au cœur du cycle de vie des startups. Lorsqu'un entrepreneur démarre un projet, il va s'appuyer sur un financement privé mais aussi public. Son apport initial ainsi que les premiers investissements de ses proches, appelés *love money*, tous deux de montants variables, constituent le premier financement privé

avec lequel l'entrepreneur peut commencer le développement de son projet. D'autre part, il peut avoir accès à un financement public via les indemnités chômage, à condition d'y avoir cotisé, comme par exemple le dispositif ACRE qui permet une exonération des charges sociales la première année d'activité ou encore ARCE qui permet le versement des droits en différé. Il existe de nombreux autres dispositifs d'aide à la création tel que le Dispositif d'Amorçage de Provence (DAP) et la multiplicité des aides rend d'ailleurs le système parfois peu visible de ses potentiels bénéficiaires (Pommet et Sattin, 2016). Le montage des dossiers de candidatures peut ainsi s'avérer particulièrement chronophage. De plus, un certain nombre de critères d'éligibilités doivent être respectés, ce qui peut donner lieu à des recrutements dédiés, notamment de stagiaires (Le dispositif d'amorçage de Provence - La French Tech - Aix Marseille).

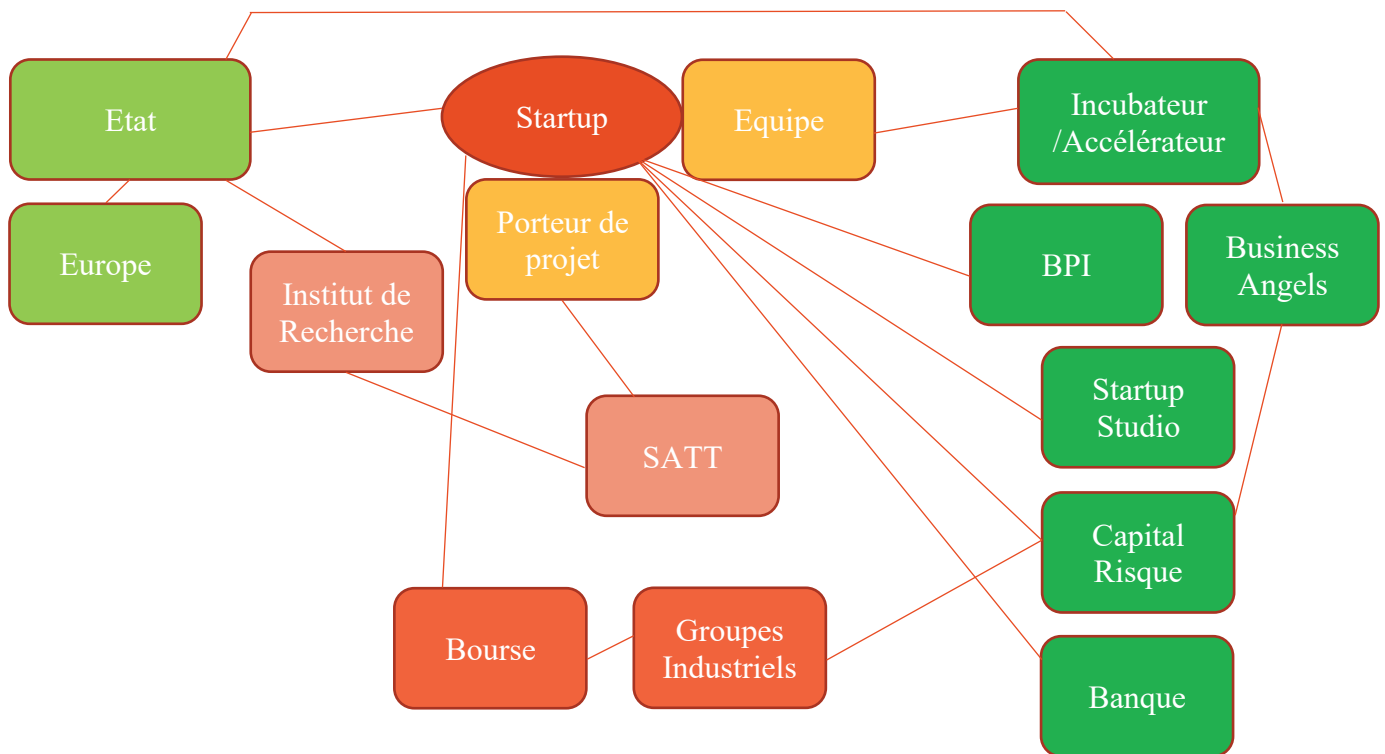
La complexité et la dualité du financement de ces startups innovantes sont liées en premier lieu à un fort degré d'incertitude de l'innovation, et d'autre part au manque de maturité des projets qui y sont attachés. De plus, ce financement étant un processus de longue durée, il implique une relation longue entre les parties prenantes, régie par des outils de communication parfois complexes et des mécanismes de gouvernance multi parties.

Les difficultés à établir des prévisions et à estimer les évolutions viennent du fait d'une relative absence de repères, vis-à-vis du marché et de la technologie. Le caractère intangible de l'innovation et la faible prédictivité des revenus futurs fait du financement des startups innovantes une problématique. Un développement rapide de la jeune entreprise entraîne un déséquilibre entre sa croissance et les ressources dont elle dispose (Guilhon et Montchaud, 2003), ce qui engendre un important besoin en financement. Cette insuffisance de fonds propres est synonyme de vulnérabilité (Hamza, 1996) et peut conduire à une perte de contrôle de l'entreprise pour l'entrepreneur.

Néanmoins, « Les créateurs de start-up ont [...] l'avantage de pouvoir bénéficier à la fois des aides disponibles pour les entrepreneurs, et des divers financements publics visant à promouvoir l'innovation dans les entreprises. Ces dispositifs sont soit mis directement en place par les organismes publics, soit promus par des réseaux associatifs ou d'insertion qui peuvent être subventionnés (Pommet & Sattin, 2016). »

L'entrepreneur doit donc trouver les financements appropriés en fonction de l'avancement du projet et de ses besoins. Typiquement, d'après Certhoux & Rédis (2011), les entreprises innovantes se financent auprès des Business-Angel à la naissance et lors de la première phase de survie, puis elles font appel aux Capital-

risqueurs en début de phase de croissance, et enfin au marché boursier pour la phase de maturité (Certhoux & Rédis, 2011). Nous allons donc détailler ci-dessous ces types de financements et les acteurs qui y jouent un rôle.



*Figure 1 : Diagramme des parties prenantes dans l'écosystème entrepreneurial*

### 3.1 Les types de financement

#### 3.1.1 Aides et subventions

Les aides et subventions sont les premiers dispositifs auxquels ont accès les entrepreneurs. Ces différents dispositifs sont souvent sous la compétence d'instances régionales, il peut s'agir d'avantages fiscaux ou d'aides financières octroyés par l'État à différents stades de vie de la startup. A ce titre, l'aide à la création ou à la reprise d'une entreprise (Acre) permet une exonération partielle de charges sociales (Aide à la création ou à la reprise d'une entreprise - Service-public) ainsi qu'un

accompagnement, notamment en matière de structuration financière, durant les premières années d'activité. Ce dispositif vise à promouvoir la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi (Pommet et Sattin, 2016).

Dans un second temps, lorsque la technologie est jugée commercialement viable, d'autres dispositifs d'incitation fiscale comme le crédit d'impôt recherche (CIR) et le crédit d'impôt innovation (CII) ainsi que le statut de jeune entreprise innovante (JEI) interviennent. Ils permettent alors un allègement des charges salariales et une réduction d'impôt sur la société.

Il existe également des bourses, comme la Bourse French Tech octroyée sous forme de subvention par Bpifrance dans la limite de 30 000€ (Bourse French Tech – Bpifrance). La BPI mène également en partenariat avec l'État le dispositif Partenariats Régionaux d'Innovation (PRI) qui finance des projets jusqu'à 200k€. De plus, elle gère le concours I-Lab qui permet le financement sous forme de subvention d'un montant pouvant atteindre l'équivalent de 60% des dépenses éligibles dans la limite de 600k€ (Concours d'innovation i-Lab - Bpifrance servir l'avenir).

Lors de la phase d'idéation, les principales aides financières auxquelles la startup peut avoir accès sont des avantages fiscaux de type ACRE, sous forme d'allocations chômage. Il existe également des dispositifs de prêt, comme les prêts à taux zéro NACRE pour des montants compris 1000 et 8000€ ainsi que des prêts d'honneur sur des montants pouvant aller jusqu'à 60 000€. La Garantie création Bpifrance permet au créateur de bénéficier de garanties, à hauteur de 60% du montant emprunté, sur les prêts bancaires qu'il contracte dans le cadre de son projet (Garantie création - Bpifrance servir l'avenir).

Les créateurs d'entreprise peuvent aussi avoir accès à des aides financières indirectes, offertes notamment au travers des incubateurs publics.

### 3.1.2 Prêts

Le prêt est un autre moyen de financement que peut activer l'entrepreneur pour le développement de sa startup. Ces prêts proviennent majoritairement du financement public comme de réseaux associatifs, et peuvent prendre différentes formes comme celle d'avance remboursable. Ils concernent généralement des montants plus importants que ceux octroyés via les subventions. Le Dispositif d'Amorçage de Provence (DAP), par exemple, est « un prêt d'honneur à taux zéro pour les porteurs de projets technologiques et innovants, pouvant aller jusqu'à 40 000 euros (Le Dispositif d'Amorçage de Provence fête son 100ème lauréat - Pays d'Aix Développement). »

Bpifrance met également à disposition des startups des avances et des prêts allant jusqu'à 300k€. Le Fonds Européen d'Investissement (FEI) à travers la BPI donne lui

accès à un prêt d'un montant compris entre 50 000 et 5M€ en fonction du stade d'avancé du projet.

Le fondateur de startup peut donc emprunter à taux bonifiés auprès des différents réseaux d'accompagnement. Il peut aussi se voir proposer des prêts d'honneur, prêts à taux zéro ne nécessitant pas de caution, par des réseaux associatifs, tels que le Réseau Entreprendre ou Initiative France, et d'insertion comme ADIE et France Active.

Le risque élevé des projets des startups innovantes fait de la dette classique un moyen de financement peu utilisé pour les startups innovantes. En effet, l'absence de fonds propre et la difficulté à estimer les revenus futurs rend rare le financement des startups sous forme d'endettement. De plus, les garanties sur les biens physiques ne peuvent que rarement couvrir les pertes en cas d'échec. Néanmoins, elles peuvent dans certains cas avoir recours à un prêt bancaire classique. Cela est notamment rendu possible par la mise en place de garanties par la BPI ou par des sociétés de caution mutuelle comme la SIAGI, leur facilitant ainsi l'accès au crédit.

Ainsi, certaines associations comme l'Adie ou la Nef accorde des crédits solidaires pour financer des projets qui n'apporteraient classiquement pas de garanties suffisantes. Boissin et Grazzini (2018), constatent au travers de leur étude et de leur panel de jeunes entreprises que contrairement à ce que présente généralement la littérature (Bertoni et al., 2013), les startups font elles-aussi appel à du financement bancaire. Il souligne néanmoins que l'endettement ne semble jamais utilisé seul et que les institutions bancaires sont plus enclines à accorder leur soutien aux startups qui ont été capables de lever des capitaux auprès d'investisseurs professionnels. « Ayant du mal à évaluer le risque pris dans le financement de ce type d'entreprises au travers de leurs grilles d'analyse classiques, les banques s'appuient sans doute sur l'analyse plus fine du potentiel de croissance des startups réalisée par ces investisseurs (Boissin et Grazzini, 2018). »

A noter que certains secteurs, comme celui des biotechnologies, sont particulièrement peu enclin à être financés par de la dette. En effet, leur modèle économique exige la consommation de moyens importants pour valider les travaux préalables à une potentielle mise sur le marché. Ainsi, les entreprises de biotechnologies sont de manière générale financées par des actionnaires, c'est-à-dire des apporteurs de fonds qui acceptent de courir le risque inhérent à leur activité.

### 3.1.3 Ouverture du capital

On entend par ouverture du capital le fait pour une société d'augmenter son capital, le plus souvent par émission d'actions nouvelles. Ce mécanisme de finance entrepreneuriale est également désigné par le terme « tour de table ».

Le capital est à la fois un titre de propriété et un moyen de financement pour subvenir aux besoins d'une entreprise dans son développement (L'ouverture du capital/ la levée de fonds... pourquoi, comment, avec qui ? – Amkeo (2016)). Ainsi, l'ouverture du capital d'une société lui permet donc de financer des taux de croissance importants mais signifie un engagement sur du plus long terme.

On distingue plusieurs types d'investisseurs en fonction des besoins de l'entreprise mais aussi de son état de développement. Pour les startups, il s'agit dans la grande majorité des cas de Business Angels et de capital-investisseurs. Les premiers sont en règle générale des passionnés d'aventure entrepreneuriale qui investissent leur argent personnel (Business Angels : qui sont ces anges ? - France Angels). Le financement par les business angels permet de combler en partie le « trou de financement » entre les premiers financements informels et les premiers investissements de capital-risque. Toutefois les montants investis ne sont pas suffisants à l'heure actuelle pour faire le pont entre ces premières sources de financement informelles et les premiers investissements professionnels (Pommet & Sattin, 2016).

Les capital-investisseurs, aussi appelé *venture-capitalist*, sont eux des professionnels de l'investissement à des stades de développement précoces.

Évaluer le risque d'un projet innovant est particulièrement complexe, du fait notamment d'un contexte d'asymétrie d'information entre le porteur de projet et l'investisseur. Pour estimer les montants à investir et le capital correspondant, ils procèdent alors à un diagnostic approfondi de l'entreprise. Cette analyse comprend notamment une évaluation du business plan actualisé par différentes méthodes d'analyse financière dans le but d'établir une valorisation de la startup. Cela permet ainsi de définir une valeur pré et post money, correspondant au taux de dilution engendré par la levée de fonds.

Il est toutefois très difficile de trouver une valeur juste pour la startup et l'enjeu pour l'entrepreneur sera de continuer à garder un taux de croissance suffisant tout en gardant le contrôle de l'entreprise.

Ce type de financement peut donc être un dilemme pour le fondateur, il convient ainsi de s'assurer que le projet ne peut pas être autofinancé. Dans le cas contraire, quelques préalables sont nécessaires afin de mettre un maximum de chance de son côté, tel que la rédaction d'un business plan comprenant un plan de trésorerie et de financement

avec un projet solide en terme de stratégie et d'objectifs (« L'ouverture de capital / la levée de fonds... pourquoi, comment, avec qui ? - Amkeo (2016) »)

#### 3.1.4 Crowdfunding

Le crowdfunding ou financement participatif est une alternative au financement conventionnel qui implique la participation d'un grand nombre de personnes. Cet outil de financement privé est grandement facilité par la capacité de communication qu'offre internet et l'existence de plateformes dédiées.

Différentes formes de crowdfunding sont disponibles, chacune correspondant à des motivations spécifiques pour l'entrepreneur comme pour l'investisseur. Il existe ainsi 4 grands types de mécanisme

- Le don simple, pour lequel il n'y a pas de contrepartie, il s'agit donc d'une donation. Il concerne généralement des associations, on parle alors de crowdgiving
- La récompense, qui donne généralement droit à l'investisseur de recevoir un cadeau, souvent le produit pour lequel le projet a mis en place le financement participatif
- Le prêt, avec ou sans intérêt, on parle de crowdlending
- L'entrée au capital de l'entreprise, l'investisseur obtient donc en contrepartie de son investissement des actions ou des parts de l'entreprise qu'il cofinance. Il s'agit dans ce cas de crowdinvesting

Cette démarche a également un coût, qui correspond généralement à un pourcentage de la somme investie, et des limites, car les montants levés ou prêtés sont plafonnés (Création de startup : Quels outils de financement utiliser ? – Le Blog du dirigeant).

#### 3.1.5 Obligations convertibles en actions

Les Obligations Convertibles en Actions représentent une seconde solution pour palier à l'écueil de la valorisation pour les startups.

Ces obligations émises par la société donnent droit à leur détenteur à un échange contre une ou plusieurs actions suivant les conditions définies au préalable (Obligations convertibles en actions – Régime juridique – Le Droit des Affaires).

Ce mécanisme de créance permet au fondateur de garder l'emprise du capital de son entreprise et de maintenir ainsi un certain contrôle de celle-ci tout en diminuant les risques pris par les investisseurs. En effet, à l'échéance de l'obligation, le souscripteur aura la possibilité soit d'obtenir le remboursement de la somme prêtée auquel s'ajoute les intérêts perçus soit de se voir attribuer des actions.

Il laisse de fait la possibilité aux souscripteurs, dans le cas où le titre serait dévalorisé, d'obtenir un remboursement de sa créance comme dans le cas d'une obligation classique. A l'inverse, dans le cas où l'entreprise se serait renforcée et que son management aurait convaincu les investisseurs, ces derniers pourront choisir de transformer leurs obligations en action, entrant ainsi au capital de l'entreprise.

Ainsi, plus l'entrepreneur aura démontré l'importance de son apport au sein de la société, plus les investisseurs seront enclins à consolider sa position à la tête de celle-ci.

L'émission d'obligations convertibles en actions est donc une source de financement intéressante pour les jeunes entreprises dont l'activité n'a pas atteint un certain seuil de rentabilité.

Il existe également d'autres mécanismes tels que l'émission de BSPCE (bons de souscription pour les créateurs d'entreprise), de stock-options, de BSA (bons de souscription d'actions) ou encore BSA AIR (bons de souscription d'actions à accord d'investissement rapide) facilitant le financement des startups.

#### 3.1.6 Croissance organique

Il est cependant possible de développer sa startup sans ouvrir son capital et il n'est pas toujours nécessaire de lever des fonds auprès d'investisseurs. En effet, une autre voie est possible pour certains business model et situations, en faisant le maximum avec un minimum de moyens. Il s'agit d'une logique ayant pour ligne directrice de se financer via les capitaux générés par le chiffre d'affaire. Grâce à cette alternative, les fondateurs peuvent garder leurs parts sans dilution du capital de l'entreprise. Cet autofinancement permet ainsi de garder un certain degré de liberté, de conserver son ADN et d'innover sans avoir de compte à rendre à des investisseurs.

On parle de *bootstrapping*, ce mécanisme est plus aisé à mettre en place dans des entreprises de service, ne nécessitant pas d'investissement important et dont le chiffre d'affaire peut dès le début générer des bénéfices suffisants (#Bootstrapping : Comment financer sa startup par ses propres moyens ? – Wydden). La croissance organique est néanmoins difficilement envisageable pour des secteurs nécessitant une forte activité de R&D.



## 3.2 Les acteurs du financement

Les startups n'ont donc pas accès aux mêmes sources de financement que les autres entreprises. Elles évoluent dans un écosystème financier spécifique dans lequel on peut distinguer différentes catégories d'acteurs. Ces derniers ne sont pas concurrents mais complémentaires et n'interviennent pas de la même façon ni aux mêmes stades du cycle de vie des jeunes entreprises.

### 3.2.1 Les banques

Les banques disposent principalement d'outils réservés à des entreprises classiques et rentables, ainsi elles se montrent généralement frileuses lorsqu'il s'agit de financer des startups. En effet, les règles prudentielles des banques ne permettent pas de supporter les niveaux de risque élevés inhérents aux startups. De plus, la faible liquidité des investissements engagés lors des premières années de vie d'une startup est une contrainte supplémentaire au financement bancaire de ce type d'entreprise. Même si quelques banques commencent à s'ouvrir à l'innovation via des produits financiers plus appropriés, notamment grâce aux systèmes de caution mutuelle et de contre-garanties proposées par Bpifrance, il ne s'agit pas du financement préférentiel pour une startup.

### 3.2.2 La banque publique d'investissement (BPI)

La BPI, aussi appelée Bpifrance est une entité globale qui s'occupe de la gestion du financement de l'innovation et soutient les entrepreneurs à chaque étape clef du développement de leur entreprise.

Créée en 2012, elle résulte de la fusion d'Oséo, de la caisse des dépôts Entreprise et du Fonds stratégique d'Investissement et a pour rôle de dynamiser et de rendre l'économie française plus compétitive. C'est l'acteur le plus présent de l'écosystème puisqu'il participe à près d'un cinquième du total des levées de fonds.

C'est le principal canal de distribution des aides publiques, subventions, crédits, garanti de crédits. L'État participe en effet, au travers de Bpifrance, au co-financement de startups, réduisant ainsi le risque des capital-investisseurs. Ainsi, près 4000 startups ont été financées par Bpifrance en 2017 contre 1500 en 2013. L'aide financière se double d'un accompagnement approfondi des startups, grâce au réseau d'experts de Bpifrance notamment via des missions "diagnostic" (Bpifrance : au fait, à quoi sert la banque publique d'investissement ? – Les Echos Start).

Ces aides financières permettent notamment un effet de levier intéressant puisqu'avoir à disposition un montant en fonds propres permet d'obtenir un montant équivalent en aide publique.

La BPI met également à disposition des entrepreneurs des formations, des e-learning et des webinaires via sa plateforme *BPI Université*, ces outils d'apprentissage concernent divers sujets et visent à donner des clefs en terme de stratégie aux porteurs de projet.

Elle propose aussi aux créateurs d'entreprise une palette d'outils financiers, du financement de certaines dépenses pour les lauréats du concours I-Lab au prêt d'amorçage en passant par l'octroi de bourses via French Tech. Les données issues d'une enquête de la BPI montrent qu'en 20 ans, le dispositif I-Lab a permis la création de plus de 1 914 entreprises dont 63 % sont encore en activité et plus de la moitié sont issues de la recherche publique (Le concours i-Lab : 20 ans d'innovation – Bpifrance).

D'après Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance « *en 2018, Bpifrance a été un puissant catalyseur de la croissance des entreprises.* »

Le bilan de la BPI publié en janvier 2017 fait état d'une croissance pour l'ensemble de ses activités, avec notamment une augmentation de 20% de l'octroi de crédits en 2016. De même les investissements en fonds propres ont bondi de plus de 30% et les garanties de prêts ont atteint 8,4 Md€ cette année. Les développements nouveaux ont porté sur des actions d'accompagnement et de conseil aux entrepreneurs ainsi que des aides à l'exportation (Le Clainche, 2017).

En soutenant financièrement la création et le développement d'entreprises innovantes et fournissant un accompagnement sur mesure, la BPI fait figure de chef de fil en matière de soutien aux startups du pays. Elle est également le fer de lance de l'ancrage territorial de l'écosystème et de la dynamisation de l'entrepreneuriat au niveau régional. D'autre part, la BPI peut, dans certains cas, participer au financement de startup studios.

### 3.2.3 Les régions

Les régions financent en grande partie la création d'entreprises, notamment via l'octroi d'aides et de subventions, mais aussi via des fonds régionaux dédiés.

Avec le transfert des pôles de compétitivité et des crédits de fonctionnement qui leur sont alloués sous leur égide, le rôle des régions va encore s'accroître.

*"Les Régions sont à la fois les pilotes du développement économique, les premiers acteurs de la formation professionnelle et les premiers soutiens à la recherche et à l'innovation"*, rappelle Annabel André-Laurent, co-présidente de la Commission Développement économique de Régions de France et vice-présidente de la Région Auvergne-Rhône-Alpes. Elle déclare également que *"Leur confier le pilotage des pôles*

*représente [...] le chaînon manquant dans le continuum recherche-innovation-formation-développement économique-emploi qu'elles animent (Pôle de compétitivité, l'Etat se retire au profit des régions – La Tribune) ”.*

Par la mise en place d'incubateurs régionaux, elles participent aussi au financement et au développement des jeunes entreprises innovantes en leur donnant accès à un hébergement et parfois un accompagnement à des tarifs attractifs. Il est à noter qu'un dossier soumis et défendu par un incubateur régional aura plus de chances d'être accompagné par Bpifrance qu'un dossier soumis par un cabinet de conseil. Il est donc utile de s'assurer de leur soutien.

On retrouve enfin des fonds de capital-risque régionaux, il peut s'agir d'investisseurs régionaux créés et supervisés par une organisation publique, comme Bpifrance ou d'investisseurs corporate liés à une entreprise privée comme Orange Digital Ventures. Ces types de fonds investissent principalement en amorçage ou en Série A (De la phase d'idéation à l'early-stage : le financement d'une start-up – Pwc's accelerator France). Avec des subventions, avances remboursables, prêts, garanties de prêt et même des prises de participation au capital, les régions proposent donc différentes aides permettant de répondre aux besoins de financement des jeunes entreprises.

#### 3.2.4 Les Business Angels

Ils sont, avec les capitaux-risqueurs, les grands acteurs historiques de la phase de Seed. Ils accompagnent de jeunes entrepreneurs en investissant du temps et de l'argent. Néanmoins, les Business Angels (BA) interviennent généralement en amont des fonds d'investissement et avec des montants moins élevés, généralement inférieurs à 500 000 euros. Ils se retrouvent parfois en co-investissement avec les capital-risqueurs et consacrent tous deux une grande importance au porteur de projet, à ses compétences, sa capacité d'exécution et à être coaché. En effet, les Business Angels, souvent d'anciens entrepreneurs à succès, disposent d'une expérience confirmée de la gestion d'entreprise et connaissent généralement le secteur d'activité de leurs investissements. Ils sont ainsi aptes à délivrer une expertise, partager leur carnet d'adresse et jouent un rôle fondamental dans la création d'entreprise. Ils vont après avoir sélectionné puis investi dans des projets, se positionner comme des conseillers voire des mentors pour les entrepreneurs qu'ils soutiennent. Ils marchent donc plus au feeling, voire au coup de cœur, pour le projet comme pour son porteur, et opèrent un suivi actif de leur participation.

Malgré la mise en place de mesures fiscales avantageuses, on ne dénombre en 2018 qu'environ 5 000 Business Angels actifs en France. Un nombre relativement faible

comparativement à des pays comme le Royaume-Uni qui en recense près de 18 000 (UK Business Angels Association) ou encore les États-Unis et ses 300 000 BA. En 2018, 455 opérations pour un montant total de 37,3 millions d'euros ont ainsi été réalisées. Le rapport de France Angels 2018 montre que l'effet de levier ainsi généré correspond à 3,4 soit près de 131 millions d'euros. Les secteurs les plus représentés sont ceux de l'informatique et du numérique puis le secteur médical et des biotechnologies avec respectivement 15,7 et 8,1 millions d'euros investis en 2018 (L'investissement des Business Angels en 2018 – France Angels)

Ils ont l'avantage d'être souvent plus proches, physiquement et socialement des entrepreneurs et ils apportent un soutien non financier en plus, car ils sont souvent d'anciens fondateurs ayant rencontrés les mêmes difficultés, ainsi qu'un réseau. Ils ont néanmoins une capacité d'investissement limitée qui se révèle plus adaptée aux startups en phase d'amorçage.

### 3.2.5 Le capital-investissement

Il s'agit d'une activité financière consistant à gérer des fonds qui prennent des participations au capital de sociétés non cotées en bourse (private equity). Le capital-investissement recouvre principalement trois branches : le capital-risque, le capital-développement et le capital-transmission (ou LBO).

Le capital-risque, qui prend des participations au capital de jeunes sociétés à fort potentiel de croissance, est donc la branche qui concerne les startups innovantes.

Un apport en capital implique la souscription d'actions nouvelles de la société par les actionnaires entrants, ce qui dilue la part des fondateurs. Les apports en capital permettent de constituer les capitaux propres, indispensables : aucune entreprise ne peut survivre sans capitaux propres suffisants, et l'obtention des autres financements est souvent conditionnée à leur montant. C'est la principale source de financement des startups innovantes en phase de développement.

Ils ont l'avantage d'avoir une capacité d'investissement importante mais exigent plus de garanties et de sécurité ainsi qu'un temps de négociation plus long.

Ces fonds fonctionnent de manière cyclique durant laquelle plusieurs phases se succèdent. En premier lieu desquelles la sélection de dossiers correspondant à leur stratégie d'investissement. Les investisseurs reçoivent, en fonction de leur réputation, des centaines voire des milliers de candidatures qu'ils analysent puis sélectionnent. Ce processus comprend notamment la rencontre du ou des fondateurs et des échanges quant à l'avancement du projet et les objectifs qu'ils ambitionnent. Lorsque l'intérêt

se confirme, une lettre d'intention, aussi appelée *term sheet* est éditée afin de formaliser les conditions d'investissement. « S'ensuit une phase de *due diligence*, c'est-à-dire d'investigation de la réalité des faits avancés par les fondateurs (Caillard et Paris, 2018, page 49). »

En fonction de ces résultats, il y a confirmation ou non de l'intention d'investir dans l'entreprise. Les fonds de capital-risque recherchent avant tout un investissement ayant des retours conséquents, avec une espérance de gain d'au moins dix fois la mise, car seuls quelques investissements auront des retombées et la majorité des projets échoueront. On estime qu'une entreprise financée sur dix se révèle véritablement rentable pour un fonds.

Les investisseurs misent ainsi avant tout sur la qualité de l'équipe, la pertinence du problème traité et l'importance de son marché. Ils exigent d'avoir à faire à des marchés conséquents, souvent mondiaux.

Il est donc important pour l'entrepreneur de savoir si son projet correspond à la stratégie d'investissement et dans quelle phase du processus se trouve le fonds en question. Avant de se lancer dans un processus de levée de fonds, l'entrepreneur devra en premier lieu s'assurer que son projet relève bien de ce type de financement car toute startup n'est pas finançable par le capital-risque. En effet, l'entreprise doit être dans une situation où le besoin de financement est important, et l'entrepreneur doit être prêt à céder une part importante de son capital puis faciliter la sortie du fonds à un horizon de 5 à 6 ans maximum. Cette sortie ou « exit » signifiant dans bien des cas un changement de contrôle de l'entreprise et des répercussions parfois majeures sur la gouvernance de la startup.

Associé à cela, un certain nombre de clauses vont définir le contrôle de la société. Elles ont donc une importance capitale car elles définissent le degré d'indépendance qu'aura le fondateur après l'ouverture de son capital. C'est pourquoi la négociation de ces clauses est aussi importante que celle de la valorisation entre les deux parties.

Cela introduit la possibilité d'un alignement incomplet entre le fonds et l'équipe dirigeante. Car au-delà de ces conditions, l'existence de stratégies de sortie d'un investissement donné est cruciale pour les investisseurs professionnels. Si un investisseur choisit de soutenir un entrepreneur, il le fait avec une certaine feuille de route et l'intention d'en tirer une plus-value importante. Les investisseurs disposent en effet d'un délai donné pour faire un investissement et en tirer un rendement, car leur activité consiste généralement à générer des bénéfices et à les redistribuer. A cet égard, déterminée par l'existence de scénarios de sortie, c'est-à-dire d'opportunités de vente de participations à des tiers. L'entrepreneur a rarement conscience de la

perspective de sortie de l'investisseur et cela peut conduire à des désalignements d'intérêt.

Les différents scénarios de sortie sont les suivants :

- La cotation en bourse

Elle offre à l'investisseur la possibilité de vendre sa participation sur le marché. La bourse peut offrir une certaine liquidité et des conditions de cotation attractives. Cette voie de sortie reste une exception puisque la majorité des sorties sont des ventes commerciales

- La vente à une autre société ou à un groupe de capital-investissement.

La cession commerciale est la principale voie de sortie du private equity. Il s'agit en fait de vendre sa participation à un tiers, ce qui s'avère difficile pour certains secteurs dont la réglementation est contraignante.

- La vente au management.

Cette solution de sortie qui est rare car elle signifie que le management doit structurer une opération de *private equity* avec son propre capital. Ce scénario est possible lorsque l'entreprise financée devient rentable.

- La vente à un autre investisseur financier.

Ce scénario est assez fréquent en cas de LBO secondaire.

- Fin de l'activité, faillite ou vente des actifs restants.

Cette sortie est plus fréquente dans le secteur du capital-risque que dans d'autres segments du marché du capital-investissement.

Il existe également des fonds de *Corporate Venture Capital* (CVC). Ce sont des fonds d'investissement rattachés à des entreprises dont la logique n'est pas uniquement financière mais répond également à des enjeux stratégiques. Cela leur permet d'identifier des innovations sur leur secteur d'activité et de prendre position pour mieux piloter leur démarche d'acquisition.

Le risque de ce type de financement, à l'instar de l'intrapreneuriat, est que l'innovation reste dans les grands groupes.

Le capital-risque a donc un rôle majeur dans le financement de l'innovation. Il s'agit d'un maillon important dans l'écosystème car en finançant ou non une startup, ils décident et sélectionnent celles qui auront une chance de survivre. Cependant, nul n'est capable de prédire l'avenir et qui sait combien d'entre elles auraient pu devenir de francs succès si elles avaient eu accès à ces capitaux. A l'inverse, de nombreux projets sont financés via des levées de fonds records mais n'aboutissent pas sur des entreprises rentables et pérennes.

De plus, ce mécanisme d'investissement répond à des tendances qui excluent parfois certains types de projets. BlablaCar a notamment eu de grandes difficultés à se financer, du fait de l'absence d'appétence des investisseurs pour ce type de société à cette période (Caillard et Paris, 2018).

Bien qu'ils donnent accès à des réseaux importants de personnes utiles, aidant parfois même à compléter l'équipe, et qu'ils aident les startups à utiliser au mieux leurs ressources, « le métier d'investisseur consiste à poser les bonnes questions aux entrepreneurs, pour apporter du recul et des perspectives sans s'immiscer dans le business (Caillard et Paris, 2018). »

Avec un horizon de sortie d'une durée maximum de 10 ans, cela peut s'avérer préjudiciable pour des projets ambitieux nécessitant un temps long pour réussir, comme notamment dans le secteur de la santé. En effet les fonds auront davantage de réticences pour financer ce type d'entreprise dont les chances de succès sont étalées sur une durée supérieure à 10 ans.

De plus, certains fonds ont tendance à être trop peu actifs dans la gestion de leur portefeuille d'entreprise. Ainsi, en suivant un grand nombre de startups, le temps passé auprès de chacune et donc leur accompagnement opérationnel se trouve mécaniquement réduit (Caillard et Paris, 2018).

Une limite de ce financement en capital-risque est donc le très fort taux de rentabilité qu'elle attend à un horizon de temps relativement court, ce qui exclut de fait certaines startups pourtant potentiellement rentables et profitables.

On souligne également l'importance pour l'entrepreneur de comprendre la dynamique dans laquelle se trouve ses potentiels investisseurs et, outre l'apport financier, leur valeur ajoutée en terme d'expertise sur leur secteur d'activité.

Il existe toutefois de nombreuses entreprises capables de se développer sans lever de fonds. De plus, l'aspect cyclique du fonctionnement des fonds, ainsi qu'un phénomène de mode dans les investissements réalisés ajouté à un taux important d'entreprises non sélectionnées font de l'investissement en capital risque un mécanisme de financement à part.

### 3.2.6 Les marchés financiers

Pour certaines startups dont le développement a atteint un palier suffisant, notamment après un accompagnement et un financement par du capital-investissement, l'option des marchés financiers se pose. Ce choix exige une

transparence sur les informations financières. Bien que relativement rare, l'entrée en bourse via une Initial Public Offer (IPO) est un débouché naturel pour les startups ayant fait leurs preuves et désireuses de lever des fonds importants. Il s'agit en quelque sorte de la « voie royale » puisqu'elle permet de renforcer la notoriété de l'entreprise. Elle permet également d'obtenir des financements importants en maintenant un degré de contrôle sur l'entreprise. En effet, le flottant exigé par la bourse est généralement de 25% en France. Néanmoins « l'introduction en bourse est peu fréquente en France. Et lorsqu'elle a lieu, elle ne lève pas en général des montants susceptibles de transformer la société émettrice (« Financer la quatrième révolution industrielle, lever le verrou du financement des entreprises technologiques », rapport au ministère de l'économie, Tibi, 2019). »

#### 4 Structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat

Le terme structure d'accompagnement regroupe différentes organisations. Hackett et Dilts (2004) la définissent comme un espace de partage des facilités qui cherche à fournir aux incubés un système d'intervention, de contrôle et d'assistance stratégique. D'après Berger-Douce (2005), il s'agit d'un catalyseur du processus entrepreneurial dont la mission est d'assurer la faisabilité du projet. Pour Phan et al (2005) il s'agit d'organisations œuvrant à l'accélération des affaires à travers le partage des ressources et des connaissances. Sammut (1998) définit l'accompagnement comme une aide au déploiement de compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

L'accompagnement désigne ici le fait d'apporter des ressources non financières à une jeune entreprise (assistance, conseils, contacts...). Nous avons vu qu'une partie de l'action des Business Angels et Venture Capitalists était, en plus du financement, consacrée à de l'accompagnement sous cette forme. Cependant, il ne s'agit pas là de leur activité première. De plus, étant donné leur faible action en matière d'accompagnement opérationnel, nous avons choisi de ne pas considérer les acteurs du capital investissement comme des accompagnateurs. Ils ne seront donc pas inclus comme structure d'accompagnement dans notre recherche et nous écarterons ces protagonistes de notre champ d'étude.

Les incubateurs et accélérateurs sont des structures entièrement dédiées à cet accompagnement et dont le support financier reste marginal, de même que pour les pépinières. D'autres organisations telles que le réseau PEPITE, les SATT et Pôles de Compétitivité jouent aussi ce rôle d'accompagnement. Ces structures visent avant tout



à accélérer et épauler l'entreprise dans un environnement adapté. Elles donnent ainsi accès à des formations, un réseau de contact, conseils, aide logistique qui permet aux entrepreneurs de faire murir et de valider leur projet. Elles permettent également aux créateurs de trouver plus facilement des financements parmi la multitude de dispositifs proposés.

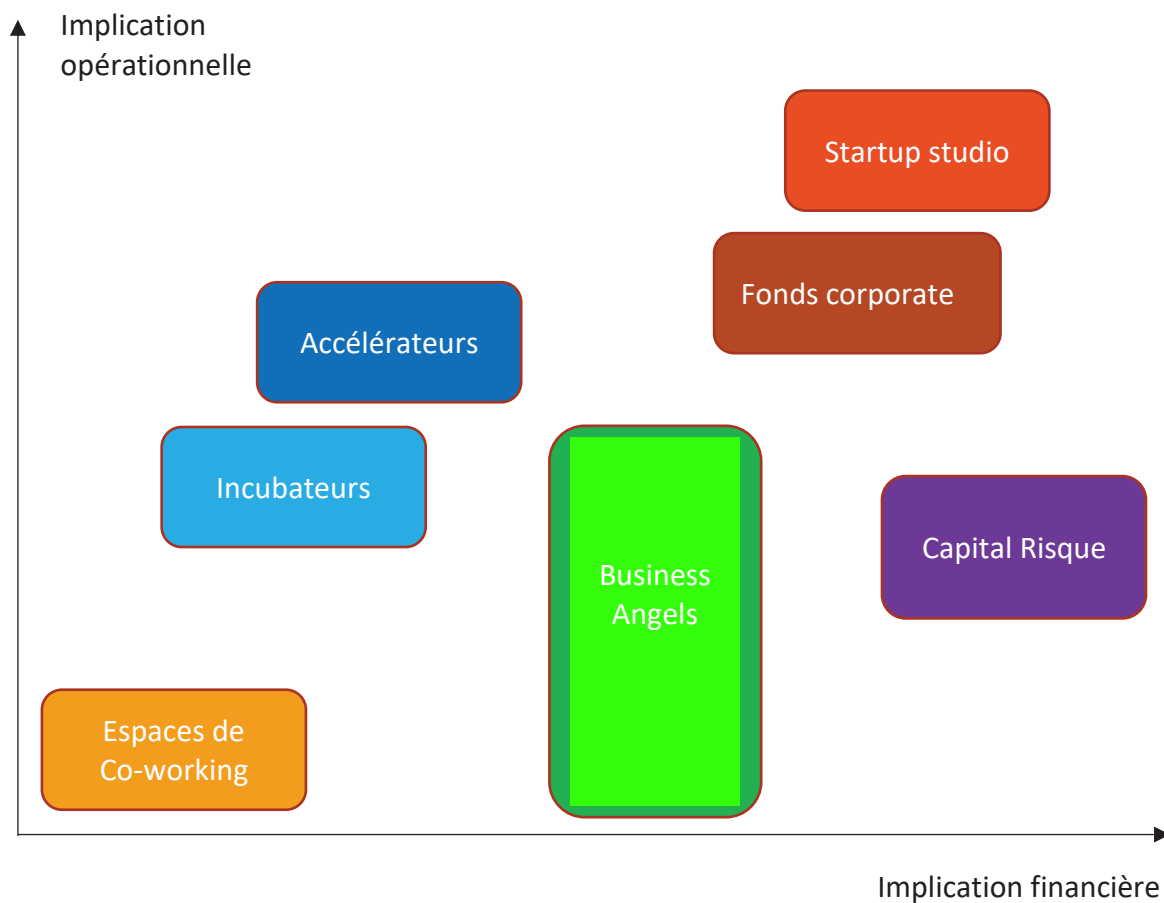
Pour Berger-Douce (2001), l'accompagnement joue le rôle de catalyseur en facilitant et en accélérant la création d'entreprises. Il est également considéré par Aerts et al. (2007) comme un instrument pour contrer le taux d'échec élevé auxquels font face les jeunes entreprises. Pour Kizaba (2008), l'accompagnement a pour but de rendre l'entrepreneur autonome et lui permettre de transformer son idée et en un projet viable. Paturel et Masmoudi (2005) estiment que l'accompagnement est une activité qui stimule l'entrepreneuriat.

Même si les structures d'accompagnement ont toutes pour objectif d'aider, en conseillant et accompagnant les porteurs de projets, dans la mise en œuvre et le fonctionnement de leurs projets d'entreprise (Maalel, 2016), leurs rôles et leurs interventions diffèrent et nous détaillons par la suite les activités spécifiques de chacune.

La revue de littérature conduit aussi à estimer les caractéristiques des accompagnateurs. Ainsi, pour Gasse et Tremblay (2007), les facteurs clef du processus d'accompagnement sont les conseillers. Ces derniers doivent être expérimentés et entraînés à cet exercice. Assoune (2009) évoque également la compatibilité accompagnateur-entrepreneur. De même, Levy-Tadjine (2010) estime que la pertinence de l'accompagnement est dépendante de la relation entre l'accompagnateur et le porteur de projet. En effet, selon Uzzi (1996), la confiance facilite le transfert d'informations et de connaissances. On note donc l'importance du lien entre accompagnés et accompagnateurs ainsi que l'image renvoyée par ce dernier.

De plus, Maalel (2016) met en avant l'importance du réseau social d'une structure d'accompagnement. Celui-ci est constitué des entrepreneurs qu'elle accompagne, de ceux qu'elle a déjà accompagnés mais aussi de ceux qui en sont sortis. Ce réseau compte aussi les partenaires du monde des affaires qui interagissent avec elle et les différents formateurs, experts et conseillers qui interviennent auprès des entrepreneurs. En intégrant une telle structure, l'entrepreneur bénéficie donc d'un réseau préétabli et d'un avantage par rapport aux entrepreneurs non accompagnés (Maalel, 2016). Scillitoe et Chakrabarti (2005) estiment également que les structures d'accompagnement facilitent l'accès à un réseau pour les entreprises affiliées, offrant

ainsi l'accès à un large panorama de contacts qui n'auraient pas pu être disponibles autrement.



*Figure 2 : Diagramme du positionnement des acteurs de l'accompagnement sur les aspects opérationnels et financiers*

#### 4.1 Incubateurs

« En France, le terme « incubateur » s'est appliqué aux structures d'appui avant la création d'entreprises. » Créés à l'origine par des initiatives locales et s'appuyant largement sur des financements publics, ils s'appuient sur la collaboration de partenaires locaux (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003). L'un des premiers incubateurs à voir le jour en France a été celui des Écoles des Mines et a été utilisé pour les incubateurs lancés récemment par le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie (M.E.N.R.T.) (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003, page 13). L'incubateur est une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprise, il s'agit de la première cellule d'accompagnement dans la vie d'une startup, ce sont donc dans ces entités que naissent l'essentiel des startups aujourd'hui (Caillard et Paris, 2018), néanmoins toutes

ne passent pas automatiquement par l'une de ces structures. Les incubateurs interviennent très en amont et soutiennent les entrepreneurs en herbe qui souhaitent concrétiser un projet ou une idée de création d'entreprise innovante. Ils apportent à leurs startups un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise et disposent généralement d'une panoplie de ressources matérielles pour le prototypage de produit. C'est bien souvent au sein de ces structures que l'idée est affinée par les jeunes entrepreneurs. « L'incubateur est [ainsi] devenu l'un des piliers de tout le système d'appui (local, régional, national) de l'entrepreneuriat en proposant le passage de l'intention à la création par des aides de toute sorte : financières, de conseils, de formation, voire de logistique (Paturel, 2007). »

L'objectif final est de parvenir à un plan d'affaires suffisamment précis pour éclairer les prises de décisions qui s'en suivront. Elles fournissent ainsi une aide à l'entrepreneur afin de formaliser son Business Plan et de bien calibrer son besoin en financement puis les orientent vers les bons interlocuteurs (public ou dilutif) en préparant des arguments pour solliciter ce financement. Les salariés de l'incubateur cherchent à aiguiller et challenger l'idée et la faire murir. Les projets de recherche et de développement peuvent avoir lieu pendant cette phase d'incubation. Lorsque la structure va s'établir durablement et générer du chiffre d'affaires, elle volera alors de ses propres ailes et fera appel éventuellement à du financement externe. En plus d'être un écosystème inspirant pour les entrepreneurs et leurs équipes, ils peuvent se révéler de véritables tremplins financiers. En effet, certains incubateurs proposent également un financement, des prêts d'amorçage, des subventions qui peuvent faire levier avec les aides publiques.

Il s'agit en effet de structures bien ancrées au sein de l'écosystème, à tel point qu'une startup sur deux est passée dans un incubateur durant sa vie. Selon une étude Xerfi-Precepta un nouvel incubateur est créé tous les 4 à 5 jours en France (Les incubateurs et accélérateurs en France – Xerficanal).

Aujourd'hui près de 300 incubateurs sont recensés en France sur le site Mon-incubateur.com. Le plus grand incubateur du monde est d'ailleurs français, avec 34000m<sup>2</sup>, Station F peut accueillir 1000 startups.

Pour Caillard et Paris, « ces lieux « fonctionnent » car une large majorité des startups y passe à un moment ou à un autre, que ce soit par commodité, par force centripète, par nécessité ou par intérêt spécifique (Caillard et Paris, 2018, page 36). » Du point de vue des entrepreneurs, les incubateurs agrègent des savoir-faire, bonnes pratiques, talents et énergies, tandis que de celui des collectivités, ils permettent de promouvoir

la naissance d'activités nouvelles, favorisent la création d'emplois et réunissent des compétences favorisant l'innovation (Caillard et Paris, 2018).

Les incubateurs diffèrent néanmoins par de nombreux points, dont en premier lieu, leur mode de fonctionnement. On trouve ainsi diverses sortes d'incubateurs : des incubateurs publics, souvent liés à la recherche publique, et des incubateurs privés, qu'ils soient rattachés ou non aux grandes écoles d'ingénieur, de commerce ou à de grands groupes industriels.

Les incubateurs académiques sont de plus en plus encouragés par les pouvoirs publics, on y retrouve différentes configurations. Il peut s'agir d'incubateur d'université, situé dans ou en dehors du campus, ou d'incubateur interuniversitaire comme *Impulse* qui jouent un rôle de connecteur. On note également l'existence de FabLab qui permettent le prototypage du produit, généralement lorsqu'il s'agit d'un objet.

Les incubateurs peuvent être généralistes ou spécialisés dans certaines technologies, certains dit « Allègre », au même titre que les SATT, ont pour mission de favoriser le transfert de technologies de la recherche publique via la création d'entreprises innovantes.

Il existe également des structures rattachées à de collectivités locales, qu'ils s'agissent d'incubateurs régionaux, départementaux ou même de métropole, ils visent à augmenter l'attractivité et le développement économique du territoire concerné.

D'autres encore sont labellisés par l'Union Européenne sous l'appellation CEEI (Centre européen d'entreprises et d'innovation), ils sont soutenus par la Commission européenne via le réseau EBN (European BIC Network).

Les financements des incubateurs publics sont assurés par les organismes auxquelles ils sont rattachés.

Un autre type d'incubateurs est celui du privé, ils peuvent être l'initiative de grandes entreprises ou de grandes écoles, mais aussi d'entrepreneurs, d'investisseurs ou encore d'associations professionnelles. Les grands groupes, en créant leurs propres incubateurs, attirent ainsi de nouveaux talents et de nouvelles ressources leur permettant de développer leur stratégie d'innovation. Les grandes écoles quant à elles retirent de ces structures d'accompagnement une façon innovante d'enseigner, offrant à leurs élèves la possibilité d'expérimenter la mise en œuvre de leurs idées, les sensibilisant ainsi à l'esprit entrepreneurial. Kedge BS par exemple propose à ses étudiants et diplômés à travers sa Business Nursery, un coaching personnalisé, des avis d'experts sur différents thèmes comme la finance ou le marketing, ainsi que des ateliers thématiques. Ce programme d'incubation de 4 mois permet un accompagnement spécifique dans des espaces dédiés au sein des campus.

Le modèle économique des incubateurs privés repose principalement sur la commercialisation de surface de travail en échange de laquelle les startups incubées payent un loyer. Certains prennent en complément un pourcentage sur les levées de fonds mais ils ne sont pas rémunérés en capital (Caillard et Paris, 2018).

Les incubateurs diffèrent également par leurs secteurs d'activité, en effet, certains se sont spécialisés dans les biotechnologies, la robotique ou encore le numérique. Ils jouissent ainsi d'une certaine expertise technique et d'une expérience du marché plus approfondie. Enfin, les conditions d'admission dans un incubateur varient suivant les modèles, certains nécessitant par exemple un abonnement, des frais d'admission ou de loyers voire de prise de participation au capital, quand d'autres sont gratuits.

L'activité première de l'incubateur est donc de fournir un hébergement temporaire à la startup ainsi que des services partagés de base, l'étape suivante pouvant être un accélérateur ou une pépinière d'entreprise, adaptée à l'étape suivante de la croissance. Les entrepreneurs peuvent y trouver des services banalisés mais qui restent utiles, comme une aide administrative, de la formation, des conseils et appuis technologiques ainsi que l'accès à un réseau. Ils accompagnent également les entrepreneurs dans la réalisation de leur business plan et dans les phases initiales de la création de l'entreprise. « Certains incubateurs financent le démarrage des projets, notamment en région. Leurs équipes orientent les entrepreneurs dans leur recherche de financements, du fait d'un fonctionnement en réseau avec les autres organisations d'accompagnement des entrepreneurs (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty, page 238). »

Les incubateurs ont donc pour mission de transformer une idée innovante en une entreprise performante. Ils permettent aux entrepreneurs de s'entourer de personnes ayant les mêmes préoccupations, et souvent les mêmes problèmes, créant ainsi un cercle propice aux échanges et au réseautage. C'est un lieu qui, en proposant des services administratifs tels que la gestion du courrier, permet de dégager du temps pour que le fondateur puisse se consacrer entièrement à l'opérationnel. Cependant, l'aide qu'ils fournissent repose avant tout sur l'hébergement et les toutes premières étapes de vie de la startup. Leur modèle économique reposant soit sur une rémunération par loyer, soit par des subventions de l'État. Ainsi, ils ont tout intérêt à garder dans leur enceinte un maximum de startups pour un maximum de temps. De plus, l'implication opérationnelle et l'accompagnement de proximité est difficile à établir pour ces structures de grande taille. En effet, les incubateurs étant amenés à travailler sur de nombreux projets à la fois en fournissant des conseils à des entreprises

différentes, les objectifs et les motivations des deux parties sont difficiles à aligner (Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation – Carol Menezes - Medium).

## 4.2 Accélérateurs

Les accélérateurs n'ont, à l'inverse des incubateurs, pas forcément de locaux à mettre à disposition des startups qu'ils accompagnent. Il s'agit d'un programme intensif qui vise à affiner le business plan et développer le produit afin d'augmenter la croissance de l'entreprise accélérée. Le but final de cette accélération est de présenter un projet avec un prototype commercialisable à des investisseurs. Il s'agit en fait d'une structure qui accueille et accompagne durant quelques mois des créateurs d'entreprise en phase de démarrage en vue de préparer une première levée de fonds. Ils peuvent pour cela mettre en œuvre des partenariats business dans le but notamment de créer des synergies et d'identifier de nouvelles sources de chiffre d'affaire.

Ainsi, un programme d'accélération se conclut habituellement par un *demo day*, c'est-à-dire une séance de pitches (synthèse orale du projet entrepreneurial) de leur projet en vue de convaincre les investisseurs de les financer.

Les méthodes utilisées sont généralement issues du « Lean Startup » et présentent certaines caractéristiques de standardisation. Les fondateurs se voient en général proposer le soutien d'un ou plusieurs mentors, souvent des entrepreneurs compétents dans leur domaine, avec qui ils échangeront à intervalles espacés et réguliers (Caillard et Paris, 2018). Au même titre que les incubateurs, les accélérateurs peuvent être lancés par des entités variées, publiques comme privées avec des structures dédiées, mais aussi en activité annexe dans de grandes écoles ou de grands groupes. Les accélérateurs privés peuvent bénéficier d'un soutien financier public via le fonds d'investissement géré par Bpifrance.

Cet autre volet de l'accompagnement s'adresse donc à des startups ayant atteint un stade de maturité et leur modèle économique diffère de celui des incubateurs. Il peut en effet disposer de sources de revenus reposant sur le capital via des « success fees » de quelques pourcents sur les levées de fonds réalisées.

Ils se financent parfois par une prise de participation dans les startups accompagnées, un sujet de polémique dans le secteur car leur valeur ajoutée variable ne justifie pas toujours le niveau de capital acquis en échange du service.

Y combinator, l'inventeur de ce modèle, a prouvé la réussite de celui-ci qui repose sur une rémunération par la prise de participation des entreprises qu'il accélère. Cet

accélérateur de renommée mondiale propose également depuis 2011 aux startups qu'il sélectionne un mécanisme de financement par obligations convertibles.

« Le taux de satisfaction [...] des startups accélérées est généralement très bon, c'est un signal que cela produit des résultats positifs (Caillard et Paris, 2018, page 37). »

C'est une étape qui permet à l'équipe de se former et d'acquérir des compétences de pointe tout en ayant un accès facilité à des contacts pertinents pour leur projet (Caillard et Paris, 2018).

Cependant, la phase d'accélération concerne un nombre nettement moins important de startups et celles-ci sont sélectionnées au préalable pour leurs bonnes performances. Les données recueillies donnent un taux de survie à 5 ans supérieur à 75%, bien supérieur à la moyenne en France.

Ainsi, pour Olivier Ezratty dans le Guide des Startups « Dans la pratique, nombre de structures d'accélération accompagnent des projets qui relèvent plus de l'entrepreneuriat en général que de la startup en particulier (Guide des Startups en France - Mai 2019 - Olivier Ezratty). »

#### 4.3 Pépinières

Les pépinières d'entreprises sont des structures d'accueil pour des entreprises entrées dans la phase de développement qui suit celle de l'incubation ou de l'accélération. D'après le dictionnaire Larousse (2014), la pépinière est « une structure d'accueil temporaire proposant des locaux, des aides et des services adaptés aux besoins spécifiques des entreprises en création ou nouvellement créées ».

Souvent gérées par des collectivités locales, elles ont vu le jour milieu des années 80 et ont apporté une nouvelle sorte d'offre, en intégrant de nouveaux moyens pour des entreprises ayant atteint un stade de développement plus avancé que dans les incubateurs. Il s'agit de la période post-incubation, et le terme pépinière est couramment utilisé pour les structures d'appui aux entreprises après leur création. » Elles apportent, au travers de réunions avec des cabinets d'avocats, d'experts comptables ou encore d'intervenants de la Banque Publique d'Investissement, des conseils aux entreprises en phase de maturation.

Il s'agit en quelque sorte de la dernière étape d'accompagnement d'une jeune entreprise, celle qui va en fait l'amener vers une « phase de croisière » durant laquelle le risque d'arrêt de croissance est élevé.

« Les pépinières prennent le relais éventuel à la fin du processus d'incubation [...], soit une fois la création réellement opérée, et pour un hébergement durant les premières

années d'activité » (Paturel, 2007). Pour Messeghem et Sammut (2010), elles « ont pour mission d'aider le créateur à construire des relations avec son environnement et ainsi de rompre son isolement ».

Les pépinières proposent ainsi des locaux à bas coût, avec toujours l'avantage d'être entre startups et de pouvoir partager ses expériences d'entrepreneurs. Elles sont avant tout au service du développement économique régional, en permettant de répondre à des besoins de ses startups en matière d'outils financiers via l'intervention de cabinets de comptables ou de conseil en s'appuyant sur des partenariats locaux. De plus, elles favorisent la mise en relation entre les startups, les PME et les grandes entreprises, à l'image de ce qui est fait avec Le Village by CA lancé en 2014 par le Crédit Agricole et qui accueille des startups de tous secteurs en promouvant l'innovation sous toute ses formes. On peut également citer le Paris Région Innovation Nord Express (PRINE), financé en partie par la Région Ile de France ou encore le Cargo, un espace multifonctionnel de 15 000 m<sup>2</sup> qui accueille et favorise l'émergence de jeunes entreprises innovantes dans le secteur du numérique.

Certaines pépinières, à l'image de celle de la French Tech Aix-Marseille, Marseille Innovation proposent un accompagnement et des solutions sur mesure, comme par exemple en direction financière opérationnelle via des cabinets financiers. En effet, la structuration de la fonction finance est une étape clef dans l'évolution d'une entreprise et un suivi régulier se révèle particulièrement pertinent, d'autant plus pour de jeunes entreprises n'ayant pas nécessairement les moyens de s'offrir un directeur financier à temps plein. Cependant, bien que ces prestations semblent intéressantes en théorie, il s'agit encore bien trop souvent de réunions organisées sous forme de conférences pour l'ensemble de la pépinière et ne répondant pas à un besoin spécifique et ciblé d'une de ses startups.

#### 4.4 Réseau PEPITE

Les PÉPITE, pour *Pôles Étudiants Pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat*, ont pour mission de sensibiliser, former, fédérer et accompagner les étudiants-entrepreneurs français.

Le réseau PÉPITE est né d'une initiative du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2014. Il existe 31 pôles de ce type sur le territoire français qui conçoivent, animent et coordonnent un ensemble d'actions qui visent à encourager l'entrepreneuriat et l'innovation auprès des étudiants et jeunes diplômés. Cette initiative permet notamment aux étudiants et jeunes diplômés de bénéficier du statut d'étudiant-entrepreneur et d'être accompagné dans leur projets.



PÉPITE France a aussi vocation à mettre en lien les PEPITE et les grandes entreprises (RSE, Innovation, Incubation). Ces pôles travaillent en réseau pour s'inspirer les uns des autres et permettre la diffusion des bonnes pratiques sur le plan national (Pépité France).

#### 4.5 Pôles de compétitivité

La France compte 71 pôles de compétitivité répartis sur l'ensemble du territoire. Ces pôles se définissent comme des moteurs de croissance et d'emploi (Les pôles de compétitivité – Economie Marseille). Ils rassemblent sur un territoire donné des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation ainsi que des associations pour développer des synergies et des coopérations.

Les pôles de compétitivité couvrent ainsi différents champs d'activité, tels que la biologie médicale avec Eurobiomed en région Provence Alpes Côte d'Azur. Il s'agit donc de communautés rassemblant les acteurs de l'écosystème et ayant pour mission de favoriser l'innovation dans leurs différents secteurs d'activités. Ces pôles de compétitivité interviennent auprès de chefs d'entreprises pour les aider à innover et faire les bons choix stratégiques en terme de développement. Eurobiomed par exemple propose un accompagnement personnalisé en matière d'analyse stratégique et de réglementation. Ils ont également un rôle de mise en relation et cherchent à fournir un environnement favorable et propice à la rencontre d'acteurs pertinents et complémentaires tels que des entrepreneurs plus expérimentés, de potentiels partenaires ou des investisseurs par exemple (Qui sommes nous ? – Eurobiomed).

Les pôles de compétitivité jouent donc un rôle communautaire et participent au développement et à la visibilité de leur filière en région tout en aiguillant les porteurs de projet dans le développement de leurs activités.

#### 4.6 SATT

Les SATT (Sociétés d'Accélération de Transfert Technologique) sont des établissements publics créés dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA) dans le but de faire le trait d'union entre la recherche publique française et les marchés économiques. Le réseau SATT compte 13 sociétés réparties sur le territoire, qui « ont pour objectifs de simplifier et de professionnaliser le transfert des innovations issues de la recherche académique vers les marchés socio-économiques. ».

Elles sont constituées d'équipes professionnelles dédiées pour détecter et évaluer les inventions issues de la recherche publique et les accompagner jusqu'au transfert vers une entreprise et un marché. Le succès d'une innovation étant caractérisée par la rencontre entre une idée et un marché, ces SATT cherchent à faciliter le transfert de

technologies et de connaissances de la recherche publique vers les entreprises de toute taille, dont des startups (Que sont les SATT ? – Réseau SATT)

#### 4.7 Startup studio

Les startups studio sont des entreprises qui ont vocation à créer ou développer des startups en s'appuyant sur un pool de ressources partagées. Ils sont typiquement composés d'une équipe multidisciplinaire comprenant des personnes ayant une expérience dans l'entrepreneuriat, ou à minima dans des postes clefs du secteur d'activité concerné (« The rise of company builders », Leena Rao – TechCrunch, Février 2013).

Les fondamentaux des studios sont l'apport de capital humain et financier dans les projets qu'ils soutiennent et une répétition du processus d'accompagnement. Ils ambitionnent, au même titre que les incubateurs et accélérateurs, de créer une infrastructure permettant aux entreprises de naître, d'émerger et de survivre au sein de l'écosystème. A l'instar de ces structures d'accompagnement, les studios sélectionnent des projets mais leur offre est plus large qu'un espace de travail et du coaching. En effet, les studios se positionnent de manière particulière parmi les acteurs de l'écosystème puisqu'ils apportent à la fois une aide financière et humaine en mettant à disposition des startups des compétences et ressources clefs. Les équipes en résidence sont très impliquées opérationnellement et suivent de près les décisions et les orientations prises pour chacun de leurs projets. De plus, souvent spécialisés dans un domaine particulier, ils apportent une expertise sectorielle aux startups qu'ils accompagnent. Les startups studios vont ainsi plus loin que les fonctions habituelles de contrôle ou d'orientation stratégique des investisseurs. En plus des capitaux propres, ils accompagnent étroitement les projets et interviennent de manière opérationnelle dans la vie des startups qu'ils soutiennent (Startup Studio – Wikipédia).

Le studio apporte une logistique opérationnelle forte, ce qui implique moins de recours à des financements externes, et donc à de la dilution. C'est un modèle qui maximise les ressources et les fonds pour s'autofinancer le plus possible et qui s'appuie sur un accompagnement « intime » du porteur de projet. L'équipe va notamment aider l'entrepreneur à trouver son Product Market Fit, c'est-à-dire à savoir ce dont ont exactement besoin les futurs potentiels clients et l'aiguiller dans la mise en œuvre du processus de développement ainsi que lors de la prospection.

Il existe en fait trois types de startup studios qui sont les suivants :

- Builder studio : dans ce cas le studio trouve lui-même l'idée, au sein du studio puis crée la startup et recrute l'équipe
- Corporate studio : il s'agit là de startup créée au sein d'une entreprise pour résoudre un problème qui concerne l'ensemble des industries du secteur (c'est le cas de Anova studio, qui s'intéresse à l'IA). Il va dans ce cas permettre de pallier aux difficultés à innover des grandes entreprises. En effet, leur comportement de « paquebot » rend l'entreprise peu agile et aversive au risque. Il est difficile aujourd'hui, pour un grand groupe de se contenter de faire de la Recherche et Développement (R&D) ou d'intégrer directement des innovations disruptives, souvent en provenance de startup, dans une activité classique. Pour se transformer, il est nécessaire de favoriser les partenariats, notamment avec les startups, et c'est pourquoi les grands groupes cherchent de plus en plus à se rapprocher de celles-ci, en créant des structures dont la vocation est de créer de nouvelles opportunités de croissances.  
Ainsi, certains d'entre eux choisissent même de créer leurs propres startups en amenant la réflexion autour de sujets et d'enjeux qui les concernent.
- Investor studio : plateforme VC où le support opérationnel est fourni par des venture capitalists. Il y a alors un temps à consacrer pour l'accompagnement et le bon suivi du projet. Il est donc primordial que le VC ait envie d'y contribuer, comprenne les enjeux, convienne au type de projet suivi et aux personnes qu'ils ont accompagnées, on parle de fit avec l'investisseur « finance market fit ». Une relation de confiance doit être développée, via notamment des interactions et une communication appropriée tout au long du développement de la startup. Le venture capitalist doit aussi être en capacité d'apporter son expertise et une plus-value aux entrepreneurs qu'il finance. Cela peut résulter d'une forte expérience dans le financement d'entreprises du secteur, ou d'une expérience d'entrepreneur aillant abouti à une excellente connaissance du marché, à l'image de ce qui est rencontré dans les équipes des builder studio.

Les startups studio ont pour objectif de faire en sorte que des startups qui auraient dû vivre, réussissent en France, grâce à un financement approprié, une équipe adéquate, une connaissance idoine et un accompagnement personnalisé.

Ce concept fait ainsi figure de nouvel acteur dans le paysage de l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Il permet à certains entrepreneurs de se faire accompagner avec plus de proximité que les modèles d'incubation existants. Pour d'autres, qui n'auraient pas osé se lancer dans l'entrepreneuriat classique, cela peut également être le moyen de l'expérimenter sous un angle différent, de découvrir comment une idée devient un produit et les problématiques auxquelles sont confrontées les entreprises naissantes.

Le phénomène d'accompagnement à l'entrepreneuriat a donc connu une importante ampleur à travers le monde et le nombre de ces structures a augmenté sans que de véritables évaluations de la pertinence de leurs interventions n'aient été faites (Maalel, 2016). La principale mission des structures d'accompagnement étant d'accumuler des ressources pour les redistribuer aux jeunes entreprises, l'industrie de l'accompagnement entrepreneurial est devenue concurrentielle (Baraldi et Ingemansson Havenvid, 2016).

L'émergence de nouveaux acteurs les a amenés à faire évoluer leurs stratégies (Clarysse et al., 2005 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012) ainsi que leurs business model (Bruneel et al., 2012 ; Pauwels et al., 2016 ; Mrkajic, 2017). La nature et le contenu de l'accompagnement (Bruneel et al., 2012 ; Mian et al., 2016) se sont ainsi développés en empruntant des modèles différents.

Avec cette compétition naissante, les exigences des entrepreneurs grandissent et ils sont désormais à la recherche d'une valeur ajoutée importante en rejoignant une structure d'accompagnement (Caillard et Paris, 2018).

Pour Cloutier et al (2013), les actions prioritaires doivent être orientées vers le développement opérationnel en interne pour rendre pérennes les jeunes entreprises.

Ainsi, le concept de startup studio dont le modèle se révèle radicalement différent de celui des autres acteurs de l'écosystème fera l'objet de notre attention. Nous nous consacrerons à l'étude de l'apport du startup studio réalisant un accompagnement de startups existantes en prenant des parts de capital de celles-ci. Ce nouveau modèle d'innovation vise à maximiser la rentabilité d'un ensemble de ressources collectives tout en réduisant le risque de perte. Il décompose la vie de la startup en phases critiques, durant lesquelles un membre du studio ayant acquis une expérience dans chacune de ces étapes de développement porte l'entrepreneur à surmonter les défis et problématiques rencontrés. Conscients que certaines opérations ne peuvent être réalisées seul, les startup studios ont recours à un ensemble de talents mutualisés dans diverses disciplines telles que la finance, le marketing ou encore le juridique afin de les mettre au service des entreprises qu'ils accompagnent.

En plus d'entraîner une réduction des coûts, le caractère répétable de cette démarche permet, par effet d'expérience, une diminution des taux d'échec (« Créer un startup studio. Oui, mais pourquoi? », 2019).

## 5 Performance de l'écosystème entrepreneurial

### 5.1 Mesure de la performance des startups

Aujourd'hui le référentiel de mesure de la performance des startups est calé sur la création d'entreprise mais pas sur leur pérennité. Les fonds levés par l'entreprise et sa valorisation sont les principaux éléments retrouvés lorsqu'il s'agit d'évaluer une startup. Ce système amène cependant à se poser des questions puisque certaines licornes, à l'image d'*Uber* ne sont pour le moment pas rentables. Il est également à noter qu'une startup peut échouer parce qu'elle a levé trop d'argent. En effet, les montants levés et la valorisation de la startup doivent être en adéquation avec l'ambition de l'entreprise. Ainsi, une startup peut lever d'importants montants au début de sa vie puis ne jamais atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée et ainsi tout perdre. De plus, une entreprise ne peut pas indéfiniment compter sur les levées de fonds pour accroître son activité et conquérir des marchés. Elle se doit, si elle veut pérenniser son activité, d'être rentable le plus rapidement possible.

De plus, cette mesure de la performance est trop souvent appréhendée à partir du succès ou de l'échec d'un portefeuille d'investissement de capitaux-risqueurs et repose en grande partie sur les taux de rendement interne de ces sociétés qui ne financent pourtant qu'une infime partie des jeunes entreprises innovantes de notre pays. Cet attrait dans la perspective de plus-values vertigineuses laisse en effet bon nombre de startups potentiellement rentables de côté.

Ainsi, l'évaluation des startups se rapproche plus souvent de l'art que de la science. En effet, mener une analyse financière sur une entreprise naissante ne s'applique qu'à un degré moindre de la finance d'entreprise et les paramètres utilisés relève plus de l'hypothèse que de véritables prévisions.

Les chiffres d'affaire, bénéfices ou encore emplois créés sans subventions ne sont que rarement utilisés comme indicateur de la performance des jeunes pousses. Ainsi, il paraît encore difficile de mesurer la performance au travers de multiples indicateurs non systématiquement corrélés. Encore aujourd'hui, cette question du choix des indicateurs reste à approfondir (Chabaud & Degeorge, 2015).

## 5.2 Mesure de la performance des systèmes d'accompagnement

« Dans une époque où l'innovation et les nouvelles technologies ont une place importante, l'information est primordiale pour la performance de l'entreprise et c'est le cas pour les structures d'accompagnement qui sont les premières à fournir l'information (un des services offerts par ces structures) aux entrepreneurs (Maalel, 2016). »

D'après l'ouvrage *incubateurs et pépinières d'entreprises*, « la plus-value réelle apportée aux entreprises dépend de la qualité des services d'appui et de conseil. » Ils estiment que la qualité d'un incubateur dépend largement de la qualité des réseaux qu'il sait mobiliser (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003, page 31). »

D'après Sramana Mitra, dans *Harvard Business Review*, pour que les incubateurs soient à la hauteur de leur plein potentiel économique, ils doivent surmonter deux écueils : ils doivent offrir une valeur réelle, et pas seulement des locaux à bureaux, et ils doivent mesurer le succès à l'aune d'un financement extérieur (*The Problems with Incubators and How to Solve Them — Harvard Business Review, August 2013*).

Pour Paturel (2010) dans « Le grand-livre de l'économie PME », la performance de ces structures dépend de la connaissance du tissu économique locorégionale qu'ont les accompagnateurs et « l'évaluation de la performance de la structure d'incubation est dépendante des qualifications et des compétences des accompagnateurs ». Il estime que cette évaluation doit être faite « au fur et à mesure de l'avancement de l'incubation et pour chaque type de projet (Paturel, 2010, page 568). » L'auteur décrit également un effet pervers dans le critère unique du taux de survie à cinq ans. Il estime que ce dernier incite à sélectionner des entreprises capables de se développer sans accompagnement, faisant ainsi atteindre des taux de survie supérieur à la réalité. L'auteur questionne ici quant à la retenue de critères conduisant à une certaine autosatisfaction des accompagnateurs plutôt qu'à la mesure du véritable apport de ces structures. Malgré cela, selon Aerts et al. (2007), il n'y a pas à ce jour de mesure de la performance des structures d'accompagnement.

Une évaluation appropriée de la performance des incubateurs, souvent financés par des fonds publics, voire des fondations s'avère pourtant primordiale. Celle-ci permettrait la mise en place de bonnes pratiques et donc une amélioration de l'utilisation des ressources disponibles favorisant une meilleure intervention de ces structures. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, l'accompagnement a bel et bien un impact sur la réussite d'un projet entrepreneurial. Le contrôle des

performances des structures d'accompagnement est donc un enjeu majeur pour les pouvoirs publics, les entrepreneurs et les gestionnaires de ces structures.

### 5.3 Discussion

Il n'existe donc pas de véritable consensus concernant la mesure de la performance des systèmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat ni de celle des startups innovantes. Les auteurs d'*Incubateur et pépinières d'entreprises* mettent également l'accent sur une absence de standardisation et d'homogénéisation des modèles (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003). Pourtant, différents chercheurs comme Cullière (2003), Berger-Douce (2005) ou encore Laviolette et Loué (2007) ont montré que le fait de recourir à un accompagnement via ces structures était un atout pour les entreprises en démarrage. De plus « l'accompagnement a été dépeint [...] comme un réel atout pour le lancement et la pérennisation des entreprises (Maalel, 2016, page 16). » Pour Messeghem et Sammut (2010), les structures d'accompagnement ont même un rôle essentiel pour transformer un projet en entreprise pérenne.

La revue de littérature dressée par Maalel (2016) attribue également des rôles bénéfiques aux incubateurs. Notamment en matière de taux de survie et d'augmentation du taux de croissance (Sherman, 1999), d'apprentissage avec un processus qui permet aux incubés d'accroître leurs connaissances et d'acquérir des compétences entrepreneuriales transverses (Laviolette et Loué, 2007). Ils confèrent également un rôle de légitimité avec une réduction du scepticisme des différents partenaires (Cullière, 2005). Ainsi, la réputation et l'image positive d'un incubateur peuvent aider à améliorer la légitimité d'une nouvelle entreprise (Aerts et al., 2007) et lui faciliter le passage à l'étape suivante.

On révèle néanmoins des limites à cet accompagnement et le risque d'isolement au sein des incubateurs. Messeghem et Sammut (2010) alertent ainsi quant à une exagération de la protection de l'entrepreneur face aux pressions environnementales. De plus, ils relèvent un risque de non-correspondance entre les besoins des créateurs et le soutien proposé.

Il est en effet également établi que certaines structures d'accompagnement ne réalisent pas leur mission principale et ne parviennent pas à aider les entrepreneurs dans la réalisation de leurs projets. D'autres études montrent qu'en effet, certains types d'accompagnement semblent se révéler peu bénéfiques pour l'entrepreneur et la bonne conduite de son projet.

Julien et Marchesnay signalent dès 1992 que malgré la densité des réseaux mis en place, l'accompagnement des jeunes entrepreneurs souffre de nombreuses carences. De même, d'après les auteurs d'*Incubateurs et pépinières d'entreprise*, « la majorité des entreprises accueillies considèrent les conseils offerts par les incubateurs comme peu significatifs (Philippe Albert, Michel Bernasconi & Lynda Gaynor, 2003, page 36).

Pour Messeghem et Sammut (2010) elles peuvent conduire à l'isolement des entrepreneurs du fait d'une surprotection contre les pressions environnementales ou du sentiment de non-correspondance entre ses besoins et le soutien qu'il reçoit. Ils estiment que « l'entrepreneur est souvent seul, même lorsqu'il trouve refuge dans des structures d'accompagnement (Messeghem et Sammut, 2010). » Certains chercheurs ont dressé un portrait plus sombre des structures d'accompagnement, ainsi d'après Cullière (2003) « [elles] paraissent peu légitimes, c'est-à-dire peu attractives, aux yeux des dirigeants de TPE et ce en dépit du potentiel de transferts de savoir-faire qu'elles représentent ». Les travaux de Rice (2002) limitent le rôle de certaines structures d'accompagnement à un simple hébergement et un accès à des facilités.

Albert, Bernasconi et Gaynor (2003) dans « incubateurs et pépinières d'entreprises » estiment qu'actuellement, les domaines qui nécessitent d'être améliorés pour une meilleure satisfaction des entreprises sont notamment la formation des entrepreneurs ainsi que la qualité et la quantité des conseils prodigués par les structures d'accompagnement. D'après une étude publiée en 2015 par le cabinet de conseil Capgemini, bien que ces centres reçoivent des investissements de la part de nombreuses organisations et que certains y voient des avantages significatifs, la création d'une structure d'accompagnement prospère s'avère un défi. Le rapport affirme ainsi que 80 à 90 % de ces structures ne tiennent pas leurs promesses (Capgemini Consulting and Altimeter global report reveals leading businesses continue to struggle with innovation, with traditional R&D model 'broken' – Capgemini Juillet 2015).

Malgré ces constats et comme l'ont fait remarquer Hackett et Dilts (2004) ainsi que Maalel (2016), il existe un réel manque de recherches sur l'évaluation de la performance des structures d'accompagnement. De même pour Bayad et al (2010), l'état des recherches ne permet pas de dégager des caractéristiques ayant un impact sur la réussite entrepreneuriale.

Il paraît important pour les startups d'identifier les services d'appui spécifiques qui contribuent à leur réussite. Il en va de même pour les structures d'accompagnement



qui auraient avantage à connaître quelles pratiques apportent une plus-value importante dans le développement des entreprises qu'elles supportent.

Cependant, peu de recherches ont permis de mettre en exergue quels facteurs s'avéraient décisifs dans le succès ou l'échec des projets accompagnés.

Il existe donc un manque de preuves empiriques qui permettent de déterminer quels sont les mécanismes les plus favorables au succès et à la pérennisation d'une jeune entreprise. Pourtant, identifier ces mécanismes permettrait aux acteurs de l'accompagnement de concentrer leurs efforts sur les aspects identifiés comme propices aux succès et à la survie des entreprises.

On note ici l'existence d'un paradoxe des structures d'accompagnement puisqu'elles sont à la fois des acteurs entraînant la survie, la croissance et la pérennité des entreprises accompagnées mais elles engendrent également la solitude et l'isolement de l'entrepreneur. De plus, l'absence de véritable mesure des actions mises en place par ces organismes amène à se questionner sur la performance réelle de ces structures d'accompagnement et les véritables attentes des entrepreneurs quant au soutien dans l'exécution de leur projet.

Ce constat nous amène à nous interroger quant à la pertinence du modèle et à le mettre en parallèle avec le modèle américain qui s'avère d'une efficacité redoutable. En effet, la Silicon Valley et San Francisco dominent nettement le classement en matière d'écosystèmes dynamiques pour les startups (Les Etats Unis centre du monde pour les startups loin devant l'Europe – Les Echos, Août 2015).

Aux Etats-Unis les incubateurs à succès tels que Ycombinator ou 500startups sont nés dans un écosystème déjà mature et concentré géographiquement avec la présence des GAFAs et de nombreux investisseurs professionnels et d'entrepreneurs à succès, capables d'aider leurs startups au niveau financier et opérationnel. Ce sont en effet, les entrepreneurs et financiers à succès qui forment le socle de l'écosystème américain et non l'inverse comme en France. C'est d'ailleurs outre Atlantique qu'est né le modèle de startup studio et qui y a connu un franc succès avec notamment Betaworks, studio lancé en 2007 à New York et spécialisé dans les entreprises de médias (Start-up Studios : Vers La Production – Forbes, Janvier 2018).

En investissant massivement dans les startups qu'ils accompagnent, les studios offrent les meilleures chances en donnant la capacité de sortir rapidement des projets en prenant de solides positions sur un segment donné. Des montants plus importants permettent en effet aux jeunes entreprises de concentrer leurs actions sur le développement sans devoir consacrer un temps, très souvent jugé trop important à la

recherche de financements. Ils offrent ainsi une plus grande rapidité d'action, en mettant rapidement les projets à exécution et en testant le marché quasi instantanément. Ce phénomène qui commence à prendre l'ampleur en France reste néanmoins marginal, notamment en ce qui concerne le domaine de la santé.

Ainsi, nos travaux ont pour but d'éclairer sur le sujet en prenant en compte le point de vue des accompagnateurs et des accompagnés. Pour cela, nous interrogerons à la fois les accompagnateurs, dans leur pratique et sur ce qu'ils estiment propice à la réussite des projets qu'ils soutiennent, et les entrepreneurs afin de dégager des idées communes dans les mécanismes qui ont contribué ou qu'ils jugent importants dans leur réussite.

Notre recherche a pour but d'analyser les mécanismes d'accompagnement et les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat mis en place en France. Nous chercherons à évaluer leurs avantages mais aussi leurs carences. Pour cela, nous procédons à l'examen de l'apport et le positionnement des structures d'accompagnement et leurs interventions auprès des porteurs de projets. Notre enquête s'intéresse ainsi aux services qu'elles fournissent pour aider l'entrepreneur dans le développement de son entreprise. D'autre part, nous cherchons à recueillir le point de vue des entrepreneurs et la réalité du terrain ainsi que leurs attentes en matière d'accompagnement. Ainsi nous pourrons rendre un premier avis quant au fonctionnement du startup studio, à l'acceptation et la viabilité de ce modèle en France dans les jeunes entreprises du secteur de la santé.

## II. Enquête terrain

### 1. Méthodologie de recherche

Après avoir passé en revue les caractéristiques et les apports des différents systèmes d'accompagnement à l'entrepreneuriat ainsi que la façon dont leur performance était mesurée, nous av

ons donc choisi d'interroger le terrain et d'explorer ce qui est fait en pratique. Notre objectif est de faire un état des lieux représentatif de la réalité sur l'accompagnement en France afin de répondre à la problématique soulevée.

Le but de la recherche étant de mettre en évidence les caractéristiques de l'accompagnement qui apparaissent bénéfiques aux yeux des accompagnés mais aussi des accompagnants. Pour cela, nous avons choisi de réaliser une enquête terrain et une étude qualitative à but exploratoire a été privilégiée.

Nous avons donc réalisé des entretiens auprès de ces acteurs puis cherché à extraire les aspects récurrents jugés comme propices au développement des projets entrepreneuriaux.

Dans cette partie, nous présenterons le panel de participant et le mode de collecte d'informations et l'échantillon d'interviewés choisis pour répondre à notre problématique : « Les apports du startup studio pour les jeunes entreprises du secteur de la santé en France ». Nous procéderons ensuite à l'analyse des données recueillies pour éclaircir et étayer les éléments de la partie théorique afin de déterminer en quoi ce concept peut répondre à la problématique de l'accompagnement à l'entrepreneuriat en France.

Dans un second temps, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse quant à l'apport de ce nouvel acteur et de mesurer sa valeur par rapport aux autres structures d'accompagnement existantes, leurs avantages et leurs inconvénients ainsi que la place que le studio peut occuper au sein de cet écosystème dans le secteur de la santé. C'est sous l'angle de l'accompagnement de startups existantes que nous questionnerons nos interviewés.

#### 1.1 Choix du panel

C'est une étape clé d'une étude qualitative puisque l'échantillon d'interviewés est restreint. Ainsi nous cherchons au travers de cette enquête à examiner le processus d'accompagnement adopté par chacun des acteurs et analyser les services qu'ils

offrent aux entrepreneurs. De plus, il nous est apparu important de tenir compte du ressenti et du point de vue des entrepreneurs en s'intéressant à leurs attentes sur ce sujet. A ce titre nous avons interrogé des porteurs de projet passés par une structure d'accompagnement ou non. Bien que nous ayons jugé préférable de recueillir le retour d'expérience d'entrepreneurs bénéficiant d'un dispositif d'accompagnement, nous avons estimé pertinent d'obtenir le point de vue de ceux d'entre eux n'étant pas passé par une telle structure. Les entrepreneurs dont l'activité se rapporte au secteur de la santé ont été privilégiés. Ainsi, nous avons pu l'interroger à propos des ressources dont il estime avoir manqué et l'apport dont il aurait aimé bénéficier en étant accompagné. Nous avons ainsi été en mesure d'interroger 10 entrepreneurs au cours de notre étude. Sept de ces entrepreneurs étaient encore en activité au moment des interviews et trois avaient cessé de porter le projet il y a respectivement 3, 6 et 9 ans. Huit d'entre eux sont passés par une structure d'accompagnement, plus précisément des incubateurs et/ou accélérateurs pour des durées allant de quelques mois à plus de 2 ans.

Notre enquête a également permis d'interviewer 10 personnes officiant dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Ainsi, divers profils d'accompagnateurs ont pu être interrogés quant à leur mode de fonctionnement. Il s'agit d'acteurs jouant un rôle direct et central auprès des porteurs de projets et présents en première ligne de l'accompagnement.

Notre panel comprend le directeur de l'incubateur *Eurasanté*, un chargé d'affaires de l'incubateur *Impulse*, un employé du startup studio *M2Care*, deux chargés de mission au sein des pôles de compétitivité *Eurobiomed* et *Medicen*, un business developer de la structure d'accompagnement *Kyomed Innov*, le directeur du Business Développement et Transfert de la *SATT AxLr*, le fondateur de la société de conseil *SE13 advisory*, deux chargés d'affaires au sein de l'incubateur *Korner* et un chargé d'affaires de l'incubateur *Prevennt2Care*.

Ces personnes ont été approchées par différentes méthodes comprenant le réseau personnel et les mises en relation, la recherche sur les sites internet de structures d'accompagnement ainsi que des sollicitations directes sur LinkedIn.

Nous avons donc déterminé deux types de sous-échantillons que sont les structures d'accompagnement (incubateur-accélérateur, SATT, pôle de compétitivité, startup studio, société de conseil) et les entrepreneurs officiant en startups dans le secteur de la santé.

## 1.2 Collecte de données

Selon Miles et Huberman (2003), les données qualitatives permettent des descriptions, des explications riches et solidement fondées et des processus ancrés dans un contexte

local. Ces propos nous confortent dans la vérification d’hypothèses sans chercher à généraliser nos résultats à l’ensemble de la population d’entrepreneurs accompagnés. Il s’agit donc d’une étude qualitative exploratoire qui a été menée via des entretiens individuels en profondeur. L’outil de collecte de données qualitatives utilisé est le guide d’entretien. Ces guides d’entretiens ont été construits par rapport à la problématique, qui elle-même est adossée à une théorie selon laquelle certaines demandes ne sont pas satisfaites en matière d’accompagnement.

Nous avons choisi de discuter avec des personnes expertes du sujet dans le but de mieux comprendre les comportements, les motivations ainsi que les freins afin d’en faire ressortir des tendances. Ainsi, les managers de structures d’accompagnement et les entrepreneurs en startup ont été nos principales cibles. Le tableau 1 représente la procédure d’échantillonnage, il regroupe les différents types d’acteurs interviewés en deux sous-échantillons. Les mêmes thèmes sont abordés durant chaque entretiens. Les interviews tendent à faire comprendre la manière dont est appréhendé le sujet par ces parties prenantes au travers de quelques cas particuliers. Les entretiens ont été réalisés majoritairement par téléphone ou par Skype et ont été enregistrés.

Tableau 1 : procédure d’échantillonnage

<b>Sous-échantillon 1</b>					
Entrepreneurs	Accompagné	Non accompagné			
Nombre	8	2			
<b>Sous-échantillon 2</b>					
Structures d’accompagnement	Incubateur - Accélérateur	SATT	Pôle de compétitivité	Startup studio	Sociétés de conseil
Nombre	4	1	2	1	2

Pour collecter ces données, nous avons choisi l’entretien semi-directif afin de garder un degré de liberté dans notre façon de poser les questions, d’en ajuster l’ordre, d’en ajouter ou d’en soustraire si besoin. En effet, ce type d’entretien permet facilement aux interviewés de partager leur expérience et leur vécu. Il permet également d’aborder les points clés identifiés tout en laissant un degré de liberté dans l’expression des interviewés et n’a que peu d’influence sur leurs réponses. La durée moyenne des interviews est de 30 minutes en suivant deux guides d’entretiens pour chaque type de sous-échantillons (structure d’accompagnement / entrepreneur).

Nous avons donc réalisé un guide d’entretien pour chaque sous-échantillon (Annexes 1 et 2). Ces guides d’entretiens semi-directifs sont constitués de questions élaborées avec soin et déroulées dans un ordre logique. Le premier guide concerne les entrepreneurs et le second les structures d’accompagnement, ils ne sont pas

exhaustifs car certaines questions peuvent être posées dans un contexte particulier, d'autres peuvent être écartées suivant les informations recueillies au préalable.

Ainsi, nous avons dans un premier temps demandé aux entrepreneurs identifiés s'ils étaient passés par une structure d'accompagnement, et si oui, laquelle. Dans le cas où ils ne seraient passés par aucune d'entre elles, nous avons cherché à savoir quelle en est la raison. De plus, nous les avons interrogés quant à l'importance accordée à l'image et la réputation de la structure qu'ils ont choisi. Nous avons ensuite tenté de comprendre, au travers de différentes questions, quel jugement ils émettaient de l'accompagnement reçu. Ce qu'ils ont apprécié dans cette expérience et ce qu'ils auraient aimé de plus. Les ressources qui leurs ont été utiles et celles qu'ils estiment manquantes.

Les entretiens réalisés auprès des personnes travaillant au sein de structure d'accompagnement se sont organisés de façon similaire. Nous avons d'abord cherché à connaître le nombre de startups accueillies en leur sein puis à comprendre comment se fait l'accompagnement, les modalités et le positionnement de celui-ci ainsi que sa durée moyenne. Nous les avons ensuite interrogés quant à leur expérience personnelle de la création d'entreprise puis sur les problèmes fréquemment rencontrés avec les porteurs de projets.

Une autre partie de l'entretien était consacré aux limites qu'ils définissent dans leur accompagnement et s'ils estiment manquer de ressource pour effectuer celui-ci.

Pour finir nous nous sommes intéressés à leurs parties prenantes et aux indicateurs de performance utilisés pour évaluer l'efficacité de leurs structures, notamment via une interrogation sur leurs connaissances des taux de survie des entreprises accompagnées.

Tous ces entretiens ont été conduits selon la même méthode et enregistrés afin de procéder à une écoute attentive des échanges avec les interviewés et d'en extraire les informations pertinentes pour notre étude.

## 2. Analyse des résultats

Cette partie a pour but dégager des thématiques ou éléments redondants dans les réponses de personnes interviewées et de mettre en lumière les plus pertinents au regard de la problématique. Nous avons donc extrait les informations pertinentes pour chaque partie prenante interviewée. Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse des données codifiées consiste à « examiner une série de notes de terrain, transcrites ou

synthétisées et les disséquer avec intelligence, tout en préservant intactes les relations entre les segments de données » (p.112). Après une écoute attentive des enregistrements audio des 17 entretiens réalisés, nous avons donc sélectionné les éléments que nous jugions importants et les avons retranscrits (Annexes 3 et 4).

Nous avons également tenté d'identifier au travers de ces interviews les attentes de chaque acteur de cet écosystème et de déterminer de quelle façon l'accompagnement des entrepreneurs paraît le plus efficace. S'agissant de données non-numériques, nous avons procédé au traitement puis à l'interprétation des données.

Nous avons tout d'abord remarqué que certains thèmes se dégagent de nos entretiens semi-directifs. Il s'agit de termes récurrents, d'idées communes sur un certain sujet ou au contraire opposées qui ressortent des entretiens.

La première partie est consacrée à l'analyse des informations recueillies auprès des entrepreneurs. La seconde partie traite de celles extraites après les échanges avec les structures d'accompagnement. Ils sont la synthèse des entretiens semi-directifs retrouvés respectivement en Annexes 3 et 4. Nous avons ensuite regroupé ces informations afin d'en tirer des recommandations managériales.

## 1) Analyses des entretiens effectués auprès des entrepreneurs

Les grands thèmes abordés lors de nos entretiens réalisés avec les entrepreneurs du panel sont les bénéfices tirés de l'accompagnement ainsi que les ressources dont ils ont manqué, les aspects de l'accompagnement propices à la pérennisation de leur activité et leur avis sur les startups studios. Ces quatre thématiques sont développées ci-dessous et regroupent les réponses s'y rapportant.

### - Bénéfices de l'accompagnement reçu :

On note premièrement que l'incubateur est la structure d'accompagnement la plus largement représentée au sein de notre panel. En effet, 6 des 7 entrepreneurs accompagnés interviewés sont passés par un incubateur.

Pour V.Z, c'est l'emplacement géographique qui a été le critère décisif dans son choix de structure. Néanmoins, les cinq autres entrepreneurs ont choisi de rejoindre un incubateur pour les services qu'il offre en terme relationnel. C'est d'ailleurs ce dont estime avoir manqué F.G, l'entrepreneur n'étant pas passé par une structure

d'accompagnement. Ainsi, il regrette de ne pas avoir eu accès rapidement à des contacts pertinents pour le développement de son produit.

Le principal intérêt qui ressort du passage par un incubateur pour les entrepreneurs est en effet le réseau qu'il ouvre et les mises en relation que cela permet. C'est l'avantage qui est le plus cité par les porteurs de projet, avant l'aide à la recherche de financements, qui en est d'ailleurs une composante proche.

Ainsi, pour G.V, A.P, A.D et L.P, l'accès à un réseau est le principal atout des incubateurs. De plus, ils estiment que l'appartenance à un tel réseau leur confère une crédibilité et une légitimité. G.G, a d'ailleurs privilégié un accompagnement par l'incubateur de son école de commerce plutôt que par le réseau Pépité du fait d'un réseau plus important. Pour lui, les contacts accessibles via cette structure sont les plus appropriés à son activité.

De plus, la capacité à pouvoir échanger avec des individus rencontrant des problèmes similaires est un élément qui se dégage souvent des entretiens semi-directifs. Les entrepreneurs semblent apprécier être au contact de personnes dont l'activité est, ou a été entrepreneuriale. C'est le cas de G.G qui affirme : « échanger avec d'autres porteurs de projets permet de se poser des questions auxquelles je n'aurais pas pensé sans être confronté à un point de vue extérieur. » Ces remarques lui ont permis des remises en question bénéfiques concernant son produit. De plus, il signale que les observations faites lui semblaient plus pertinentes lorsqu'elles provenaient de personnes ayant elles-mêmes eues une activité entrepreneuriale.

Pour A.P, cet environnement favorise l'apprentissage, et il estime précieux les retours d'expérience obtenus par les autres incubés, notamment en terme de présentation de projets pour les demandes de subventions. C'est également le cas de G.G, pour qui l'orientation de l'incubateur vers les dispositifs fiscaux dont il pouvait bénéficier a été un atout, tout comme les informations fournies concernant les concours auxquels il pouvait participer. A.P et A.D ont également apprécié l'aide à la compréhension des dispositifs institutionnels et l'accès à certaines subventions que leur ont facilité l'incubateur.

D'autre part, l'accompagnement reçu au sein des incubateurs est jugé pertinent par rapport au développement des produits. Le fait d'être challengé par les accompagnants et une fois encore le réseau auquel il donne accès est vu de manière positive par les porteurs de projet. Ainsi pour A.P, avoir le point de vue du personnel de l'incubateur lui a permis d'améliorer les caractéristiques de son produit. Cela lui a apporté des idées et l'a fait réfléchir sur la problématique à laquelle il souhaite



répondre. Selon G.G cela « a été utile au début pour la partie technique en l'orientant vers des personnes spécialisées dans son domaine ». Pour V.Z, les aspects techniques et les ressources auxquelles elle a pu accéder au sein de l'incubateur universitaire ont été utiles au développement de son produit. Enfin, G.V, co-fondateur d'Inithy accorde une grande importance aux ressources apportées par l'incubateur universitaire en terme de développement de produit.

Les entrepreneurs interviewés estiment donc que les incubateurs ont leur importance car ils apportent une ouverture sur un réseau et permettent des échanges appréciés avec les autres porteurs de projet. Ils fournissent un environnement propice au développement de projets entrepreneuriaux et permettent d'éviter certaines erreurs via les retours d'expériences des autres entrepreneurs présents dans l'incubateur. Il permet aux porteurs de projet d'être conseillé dans leur activité, notamment concernant les recherches de financement et sur la façon dont il est préférable d'opérer pour y accéder. L'incubateur fournit également un cadre pour l'amélioration des produits et services qui s'y développent en poussant les entrepreneurs à se questionner quant à leur amélioration.

- Manque de ressources :

Un suivi jugé insuffisant des projets est régulièrement cité par les entrepreneurs. Ils signalent un manque d'implication pour les sujets stratégiques du développement de leur entreprise. Les compétences disponibles en terme en gestion d'entreprise au sein des incubateurs sont jugées modestes. Pour V.Z, le soutien opérationnel prodigué par l'incubateur en terme de management de projet n'a pas été à la hauteur de ses attentes. M.B déplore un manque d'intensité dans l'accompagnement qu'il a reçu. Il en est de même pour G.V qui estime manquer de conseil concernant les aspects commerciaux de son projet. Il s'est, pour remédier à cela, rapproché d'un cabinet de conseil mais n'a pas été emballé par ce qui lui a été proposé.

D'autre part, le manque d'expertise sectorielle est déploré pour trois d'entre eux. Pour A.P, les compétences auxquelles il a eu accès sont trop généralistes et il a manqué de conseils dédiés à son secteur d'activité, la santé. De même pour M.B qui aurait apprécié l'avis de personnes du milieu de la santé pour développer son projet de carte vitale dématérialisée. A.D juge également que le coach mis à disposition au sein de l'incubateur manque de connaissances sur les aspects techniques de son activité.

T.D et M.B considèrent que le temps de mise en relation avec les partenaires de

l'incubateur est trop long. Ils estiment que l'accès à ces ressources proposées par les incubateurs n'ont pas pu être activé assez rapidement, ce qui leur a fait perdre du temps dans le développement de leur projet. De plus, comme le souligne également A.D, le coût de l'accès à ces ressources, bien que facilité par les incubateurs est jugé encore élevé. Pour eux, l'atteinte des compétences sollicitées a donc nécessité trop de temps. Pour L.P, c'est le manque de ressources financières qui a été le premier frein au développement de son projet.

Il ressort de cette thématique que les entrepreneurs interviewés estiment avoir manqué de ressources propices au développement effectif de leur entreprise. Ils déplorent également un manque de compétences spécifiques à leur secteur d'activité et une aide en matière de développement commercial. Du point de vue opérationnel, les apports des incubateurs sont jugés insuffisants. De plus, lorsqu'ils pouvaient avoir accès à ce type de ressources, le temps pour mettre en œuvre les actions sollicitées est jugé trop long.

- Aspects de l'accompagnement jugés propices à la pérennisation de l'activité :

A.P et G.V ne voient aucun aspect que leur a fourni l'incubateur qui pourrait être propice à la pérennisation de leurs activités. D'après A.D le réseau que lui a ouvert l'incubateur lui « sera certainement utile pour le futur de son projet » mais ne voit pas spécialement de compétences clés acquises durant son incubation. Pour G.G, le passage par un incubateur lui a permis d'acquérir une méthode de travail et une prise de recul par rapport à son activité. Le point de vue de M.B est différent, d'après lui le passage par l'incubateur ne lui a pas spécialement apporté de compétence, mais c'est lors de son stage au sein d'une autre startup, en tant que « bras droit » du CEO, qu'il estime apprendre le plus en matière de gestion d'entreprise. C'est d'après lui avec cette expérience qu'il acquiert les bases de l'entrepreneuriat et apprend à mieux appréhender ce qu'il devra prendre en compte dans le futur afin d'éviter certaines erreurs.

Le point de vue de V.Z sur ce sujet est similaire. Elle ne retrouve pas d'aspect qu'elle considère bénéfique en terme de pérennisation de son activité puisqu'elle n'a pas reçu d'accompagnement sur d'autres problématiques que le développement de son produit.

Pour F.G, qui n'est pas passé par une structure d'accompagnement, c'est l'un de ses associés, qui est d'ailleurs devenu son directeur général qui lui a donné accès aux plus de ressources. Il avoue avoir beaucoup été conseillé par cet entrepreneur toujours en

activité et avoir « beaucoup appris de lui en terme de gestion d'entreprise et de comptabilité. »

T.D ne considère pas non plus avoir dégagé de son accompagnement des aspects propices à la pérennisation d'une entreprise. Pour elle, l'incubateur accompagne et apporte une aide sur le moment présent mais pas sur la façon dont gérer une jeune entreprise. Elle affirme : « il s'agit plus d'une aide à un instant T ».

Lors du questionnement des entrepreneurs quant aux aspects qu'ils jugent propices à la pérennisation de leurs activités, seuls deux d'entre eux ont su donner un caractère développé lors de l'accompagnement. A noter qu'un seul a cité une compétence personnelle, à savoir une méthode de travail et une prise de recul sur son activité ; le second ayant mis en avant le développement de son réseau.

De plus, on constate que c'est le point de vue des anciens entrepreneurs intervenants dans leur accompagnement qui est jugé davantage positivement par les interviewés. En effet, la moitié des participants évoque l'aspect bénéfique d'avoir des conseils provenant d'entrepreneurs plus expérimentés. Il voit en eux une légitimité accrue et se sentent davantage compris dans les difficultés qu'ils rencontrent.

- Avis sur le startup studio :

Nous constatons en premier lieu qu'avec seulement 2 des 10 entrepreneurs interviewés connaissant le concept de startup studio, c'est un système d'accompagnement encore peu connu des acteurs de l'écosystème entrepreneurial. Il semble en effet particulièrement méconnu des entrepreneurs puisque seul 25% d'entre eux ont su me donner un avis sur l'accompagnement par un studio sans que je n'aie à leur en expliquer le fonctionnement au préalable.

Les entrepreneurs ayant connaissance de l'existence de ces structures sont ceux ayant cessé leur activité entrepreneuriale. L'un d'entre eux, T.D travaille actuellement chez M2Care, un startup studio lyonnais et s'avère donc convaincu par l'intérêt de ce mode de fonctionnement pour les entrepreneurs. Elle aurait aimé avoir accès à de telles ressources et juge qu'un tel soutien est facilement négociable contre 25% des parts de capital d'une jeune entreprise. Pour T.D et H.G la mise à disposition des compétences clés que proposent les startup studio a un impact significatif sur la réussite des startups. Elle ajoute que c'est particulièrement le cas dans le secteur santé où les porteurs de projet sont généralement issus du milieu scientifique et ont rarement les compétences nécessaires pour développer une entreprise, d'autant plus dans des conditions de fortes incertitudes. D'après L.P, la possibilité d'accéder rapidement à des

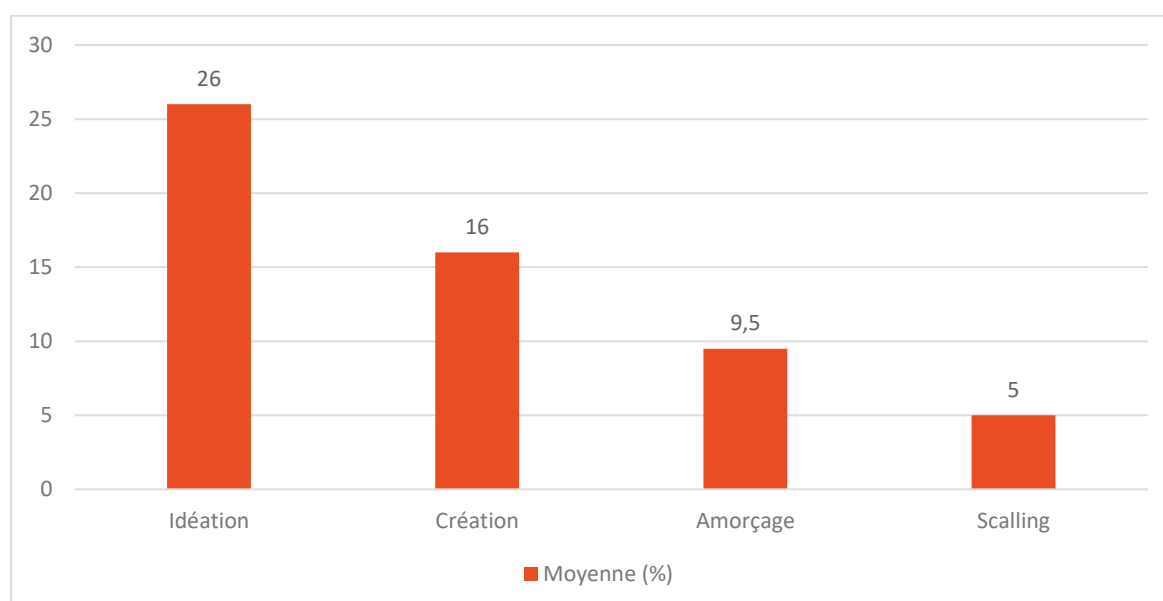
fonds conséquents est un atout indéniable du startup studio. Il en va de même pour H.G qui a eu des difficultés à financer son projet et aurait apprécié pouvoir consacrer du temps à développer son projet plutôt que de recherche des fonds.

Le second ancien entrepreneur a une connaissance moins approfondie du sujet mais estime ce mécanisme intéressant pour des porteurs de projet n'ayant pas ou peu de connaissances commerciales et financières. D'après elle, si cette opportunité s'était présentée à elle durant son activité entrepreneuriale, la cession de « la moitié de mes parts ne m'aurait pas posé problème étant donné l'état de détresse dans lequel je me trouvais ». Elle ajoute que ce mécanisme est « particulièrement intéressant pour les porteurs de projet n'ayant pas ou peu de connaissances commerciales et financières, ce qui est souvent le cas chez les scientifiques ».

Pour l'autre partie des entrepreneurs, qui ne savait pas ce qu'est un startup studio, l'accueil du concept est également positif. Un accompagnement opérationnel semble le bienvenu pour ces porteurs de projet. Ces derniers plébiscitent en majorité l'accès à des compétences juridico-réglementaires et commerciales avec respectivement 5 et 4 citations chez les six entrepreneurs. L'apport de compétences sur les questions financières est aussi évoqué chez trois d'entre eux. Ils voient là une manière de déléguer les tâches pour lesquelles ils sont moins compétents et de se consacrer aux activités qu'ils apprécient ou maîtrisent plus. Pour G.G, « c'est un bon moyen de faire entrer des compétences clés dans les startups ». Pour A.P, ils peuvent « grandement accélérer le développement d'un projet ». En effet, tous adhèrent au concept et 90% d'entre eux se disent prêts à en bénéficier si les conditions d'entrée leur conviennent. Pour M.B et A.P, le fait d'échanger du capital contre des services poussés et récurrents est avantageux pour les startups. Il estime qu'avec une trésorerie généralement faible, il s'agit d'un bon compromis. De plus, A.P me confie qu'il serait plus enclin à suivre les conseils de quelqu'un ayant investi dans son entreprise. C'est le point de la prise de participation au capital pour rallier une telle structure qui divise. Là encore ils sont 83% à estimer que c'est l'apport opérationnel qui doit déterminer le pourcentage de capital cédé au startup studio et que cela doit être fait à la fin de l'accompagnement. Guillaume me suggère la méthode de *Valoro Path* pour déterminer ce ratio. Il s'agit d'un système de notation qui permet d'évaluer l'attractivité d'une startup. De plus, F.G, M.G et G.V le rapport de prise de participation doit être aligné avec l'avancement du projet. Ainsi les réponses la hauteur du capital cessible diffèrent en fonction des phases de maturité des projets. Le tableau 2 regroupe l'ordre de grandeur des pourcentages que les entrepreneurs se disent prêts à céder en fonction des différentes phases de maturité de la startup.

**Tableau 2 :** Pourcentages de cession de capital pour l'accès aux ressources d'un startup studio en fonction des phases de maturité des projets entrepreneuriaux

Entrepreneurs	Phases	Idéation	Création	Amorçage	Scalling
1) A.P	Pourcentage (%)	20	15	10	5
2) V.Z		50	30	20	10
3) M.B		25	15	12,5	7,5
4) F.G		30	20	10	x
5) T.D		35	20	10	5
6) G.V		20	10	7,5	5
7) G.G		20	15	10	5
8) A.D		15	10	5	2,5
9) H.G		25	15	5	x
10) L.P		20	10	5	2,5
	Moyenne (%)	26	16	9,5	5



**Figure 3 :** Parts de capital cessibles moyennes en fonction des phases de maturité

Les pourcentages de capitaux potentiellement cédés vont ainsi d'un maximum de 50% lors de la phase d'idéation à un minimum de 2,5% en phase de scalling. F.G estime néanmoins ne pas vouloir céder de capital en phase de scalling, cette donnée a donc été exclue du calcul de moyenne. Les moyennes sont alors de près de 22% pour les entrepreneurs qui ne connaissaient pas au préalable le concept.

On note ici qu'une connaissance plus approfondie du startup studio tend à faire augmenter la part de capital qu'est potentiellement prêt à céder l'entrepreneur. En

effet, pour les deux anciens entrepreneurs (2) et 5)) ayant déjà des informations sur le mécanisme de fonctionnement, le pourcentage de capital est en moyenne de 42,5% en phase de création. Il reste également dans la moyenne haute pour les phases de maturité suivantes. Cela semble révélateur d'un avis plus favorable sur les studios lorsqu'ils sont connus par les interviewés.

Il s'agit néanmoins d'individus ayant cessé leur activité et dont les projets étaient restés en phase d'idéation. De plus, l'un d'entre eux travaillant dans un startup studio, l'objectivité de celui-ci peut être biaisé.

On constate également qu'un porteur de projet parmi les trois ayant cessés leurs activités entrepreneuriales fait partie des deux entrepreneurs n'étant pas passés par une structure d'accompagnement.

## 2) Analyses des entretiens effectués auprès des structures d'accompagnement

Pour les entretiens réalisés auprès des personnes travaillant au sein de structures d'accompagnement, les grandes thématiques abordées sont les modalités d'accompagnement et la façon dont celui-ci est fait, les problèmes fréquemment rencontrés avec les porteurs de projets, les limites qu'ils voient à leur accompagnement puis leur avis sur le concept de studio. Nous analysons ci-dessous les retours reçus en en extrayant les informations pertinentes pour notre étude.

### - Modalités d'accompagnement

Pour G.K, chargé d'affaires chez Impulse, accompagne une dizaine de startups dont le suivi se fait de façon régulière durant 2 ans en moyenne. Il s'agit d'un incubateur Allègre et G.K qualifie son activité comme du suivi et de l'aide à la naissance de nouveaux projets qui dérivent directement de la recherche publique. Il affirme échanger avec ses incubés tous les 2 à 3 jours par mail ou téléphone. Cependant, il ne se rend sur le lieu d'activité des startups qu'il accompagne qu'environ toutes les 6 semaines ou lors de réunions de suivi durant lesquelles sont passés en revue les actions effectuées. Sa mission est de conseiller les porteurs de projets, les orienter sur les prochaines étapes de leurs développements et leur suggérer les moyens pour y parvenir. Il n'intervient pas opérationnellement dans les projets qu'il accompagne.

Le startup studio M2Care fait notamment bénéficié du programme Scale aux startups qu'il accompagne pour dérisquer leur preuve de marché via des programmes

d'accélération sur mesure d'une durée de 6 à 12 mois. Il met alors à disposition des projets qu'il accompagne un réseau de plus de 60 experts basés en Europe et en Amérique du Nord, couvrant un large spectre des compétences requises pour réussir dans le secteur de la santé et de la nutrition. Les entreprises installées au sein de ce programme ont accès à une aide au développement de leurs projets, de l'identification du besoin jusqu'à l'arrivée au marché en passant par la levée de fonds. De plus, d'après T.D M2Care « prend en main, opérationnellement parlant » les porteurs de projet. Elle affirme : « l'équipe du studio est là en tant que véritable partenaire des entrepreneurs, et est prête à effectuer des tâches spécifiques à leur place. »

Kyomed Innov accompagne les entrepreneurs sur différents points du secteur de la santé connectée. Elle est composée de 8 salariés, tous ayant des connaissances dans différents domaines scientifiques. L'interviewée juge qu'un niveau d'expertise élevé est primordial pour permettre un accompagnement efficace des projets entrepreneuriaux en santé. Leurs activités sont réparties au sein de 3 pôles que sont ceux de la santé connectée, de l'évaluation clinique et des marqueurs de santé. L'accompagnement fourni par Kyomed Innov est proposé sous forme de prestation qui concerne la réalisation d'étude ou sous forme de conseil avec un forfait horaire. Les startups qui ont recours aux services de Kyomed Innov sont généralement en phase d'amorçage avec une preuve de concept et un produit clairement défini comme répondant à un besoin. Cet accompagnement reste sous forme de conseil, sans apport opérationnel et sans prise de participation au capital.

SE13 Advisory est une société de conseil dirigée par J-M.S. Il agit alors en tant que ressource de l'entreprise, opérationnellement sur une durée moyenne de 6 à 9 mois et se rémunère à la prestation, sur un pourcentage d'une opération précise. Pour lui, prendre une part du capital revient à mélanger les intérêts. Lui a un besoin de neutralité, qu'il estime nécessaire par rapport aux investisseurs, puisqu'il est un avis extérieur.

Au sein des pôles de compétitivité Medicen et Eurobiomed dans lesquels travaillent J.L et J.T, l'accompagnement fourni est principalement fait sous forme de mise en relation. Ces pôles ont pour rôle premier d'activer le réseau dont ils disposent. Leurs principales missions sont la mise en réseau et le montage de projets collaboratifs. Ils effectuent également des missions d'accélération qui se résument à la préparation des porteurs de projet et à leur formation aux pitches. Pour cette dernière activité, ils ont recours à des prestataires au sein de cabinets spécialisés. J.T affirme qu'il se conduit comme un « veilleur » et guide les entrepreneurs qu'il accompagne dans les futures actions à mener et le bon déroulement de celles en cours sans y intervenir opérationnellement.

Le suivi individuel se fait environ tous les 15 jours. Pour J.L la plus-value d'un pôle de compétitivité réside dans la multiplicité des profils d'adhérents qu'il regroupe.

H.A, directeur du Business Développement et Transfert de la SATT AxLR, accompagne les startups issues de la recherche publique mais aussi exogènes en leur facilitant l'accès à des compétences technologiques leur permettant de développer ou d'améliorer leurs produits. La SATT met à disposition des porteurs de projets des expertises dans certains domaines comme le juridique et l'administratif, avec des chefs de projets et des chargés d'affaires dédiés. Néanmoins, ils sollicitent régulièrement des prestataires, notamment pour les aspects réglementaires des produits relatifs à la santé ainsi pour des études de marché.

Chez Eurasanté, le programme d'accompagnement est individuel avec un Startup Manager qui s'occupe de dix startups maximum tout au long du programme et des experts (finance, législation, marketing...) internes à la structure mettant à disposition des incubés et accélérés des ressources spécifiques au secteur de la santé. Cette structure, en plus d'un programme d'incubation et d'accélération, possède également une agence de conseil ouverte à toutes les entreprises de la filière santé, de toute taille et de toute maturité, PME comme grand groupe, innovant ou non. Cette activité a pour objectif d'accompagner sur des problématiques financières, de ressource humaine, étude de marché, export, etc. Eurasanté est également labellisé Pôle de Compétitivité au travers du cluster NSL (Nutrition Santé Longévité) qui s'occupe de la mise en réseau et du montage de projets collaboratifs. Les personnes chargées d'accompagner les startups dans leur développement sont spécialisés dans le secteur de ces startups. Un des chargés d'affaires possède une expérience entrepreneuriale. Pour O.C, directeur de l'Eurasanté, la prise de participation au capital de certaines des startups qu'ils accompagnent est vu comme un mécanisme incitant les efforts et favorisant les échanges entre les deux parties. Il affirme également que ce mode de fonctionnement pousse à agir rapidement et accélère le développement des projets et challenge l'accompagnateur. En effet, plus tôt le projet sera mature et plus tôt il sortira de l'incubateur, leur permettant ainsi de récupérer leur investissement. D'après lui, les entrepreneurs voient en cela la formation d'un partenariat plus que du simple conseil venant de prestataires. Cependant, les chargés d'affaires de cet incubateur-accelérateur n'interviennent pas opérationnellement dans les activités des startups qu'ils soutiennent.

L'incubateur Korner est composé de deux chargés d'affaires, M.B et C.G, appuyés par les équipes de leur maison mère, Klanik. Ainsi un pool d'experts regroupant la quasi-totalité des métiers de l'IT et de l'ingénierie est mis à la disposition des incubés, mais



cela reste ponctuel. Les projets accompagnés sont sélectionnés en fonction de la faisabilité technique et économique ainsi que du profil du porteur de projet. Il existe également un programme de pré-incubation d'une durée de 12 semaines de formation à la suite desquelles a lieu une soutenance devant un jury qui qualifie le ou les projets à incuber. Un fonds d'amorçage et l'aide dans le recrutement et la technologie avec l'offre d'un panel de compétences techniques pour les incubés sont les principaux soutiens prodigués. Le business model de Korner repose sur une prise de participation de l'ordre de 15% du capital des startups qu'il accompagne.

Le programme Prevent2Care prodigue un accompagnement personnalisé avec des experts de différents secteurs en lien direct avec la thématique de la prévention et la mise en relation avec de potentiels partenaires et investisseurs.

- Problèmes fréquemment rencontrés dans l'accompagnement

D'après G.K, les porteurs de projet qu'il accompagne ne connaissent pas le processus de développement pharmaceutique, le temps que demande la mise sur le marché d'un produit, les tests exigés en matière de toxicologie, pharmacocinétique, les exigences réglementaires... De même, il souligne leur absence de connaissance dans les domaines de la finance, du marketing et du management. Pour le chargé d'affaire, ces lacunes « emmènent souvent les entrepreneurs dans la mauvaise direction. »

Le problème fréquemment rencontré par C.D est le manque de temps. Elle estime ne pas pouvoir suffisamment s'investir dans les projets. C.D aimerait qu'il y ait un plus grand nombre de chargés d'affaires au sein de Kyomed pour pallier à ce manque de temps.

Pour H.A de la SATT AxLR, le principal problème rencontré durant l'accompagnement qu'il fournit est le manque de connaissance en gestion d'entreprise des porteurs de projets. D'après lui, les entrepreneurs qu'il accompagne ont des lacunes en terme de gestion d'entreprise. Il affirme que « certains sont perdus lorsqu'on leur parle argent et affaires. » En effet, il s'agit souvent de scientifiques de formation qui n'ont pu acquérir de compétences autres que celles de leur domaine de prédilection. Il nuance son propos en définissant deux types de chercheurs. L'un peu ouvert aux échanges et souhaitant tout réaliser seul. L'autre s'étant renseigné ou formé au préalable sur les aspects managériaux de l'entrepreneuriat et se montrant enclin à écouter les conseils prodigués. Ce dernier étant néanmoins le profil le plus fréquemment rencontré par H.A.

Pour J-M.S « toutes les formules d'accompagnement ne sont pas adaptées aux

différents modèles d'entreprises innovantes ». Pour lui les incubateurs et accélérateurs « prennent des participations bien trop élevées par rapport à ce qu'ils fournissent comme service » et qui à son avis distordent l'entreprise et la pénalisent dans leurs levées de fonds.

H.A identifie deux « vallées de la mort », la première qui est la recherche d'argent pour avancer sur la technologie puis une deuxième au moment de la prospection par le business developer, qui est souvent également le CEO et qui n'a pas les moyens suffisants pour effectuer cette tâche de la meilleure façon.

G.K de l'incubateur Impulse est exactement du même avis et considère que les chercheurs qu'il soutient dans leurs activités manquent de capacité pour gérer seul le développement de leur startup. Il ajoute que les scientifiques qu'il conseille ne sont pas au point sur exigences du secteur pharmaceutique et n'ont pas les connaissances suffisantes en terme de réglementation des produits de santé.

Pour J.T, les entrepreneurs qu'il accompagne n'ont pas tous la connaissance de la gestion d'entreprise et il estime nécessaire de les accompagner de près sur les aspects inconnus dans son activité précédente. D'après lui, même si de plus en plus de scientifiques porteurs de projets entrepreneuriaux se forment au management, il reste une part non négligeable de scientifiques encore non-initiés à ces aspects.

#### - Limites de l'accompagnement

La principale limite évoquée par les structures d'accompagnement concerne le temps à consacrer à chaque porteur de projet. C'est le cas de G.K qui estime passer trop peu de temps avec les entrepreneurs qu'il accompagne, faute notamment à un manque de place pour l'hébergement de ces startups et donc du temps perdu dans les déplacements. Il déplore que « les locaux ne sont pas comparables à ce qui est retrouvé dans les pépinières ». Il apprécierait, à l'image de ce qui est fait dans d'autres pays, un espace commun et dédié à l'accompagnement sous toutes ses formes, fusionnant à la fois laboratoires de recherches, incubateurs, pépinières, startup studio...

Les limites que C.D voit à cet accompagnement sont principalement le manque de connaissances des porteurs de projet sur le secteur de la santé et particulièrement en matière de recherche clinique. Cela pose des problèmes en terme de finance, puisque les entrepreneurs n'ont pas connaissance des coûts relatifs à ces recherches et ne les ont donc pas anticipé. Pour C.D les fondateurs "n'ont pas été mis au courant des prix que peuvent coûter les recherches cliniques et se retrouvent au dépourvu lorsqu'ils l'apprennent." Elle affirme que les entrepreneurs qu'elle accompagne ne peuvent pas

encore regrouper toutes les fonctions en interne par manque de moyens financiers ou parce que cela ne nécessite pas un poste à temps plein en continu.

Pour O.C, la principale limite qu'il voit à l'accompagnement de l'entrepreneuriat est l'équipe des porteurs de projet. Il se trouve « en face de chercheurs, de cliniciens qui ont une connaissance très importante dans leur domaine premier mais qui n'ont pas forcément une expérience d'entrepreneur, et il n'est pas facile de faire passer les messages au quotidien. »

Une autre limite qu'il évoque est l'agencement géographique, avec un accompagnement « dans l'ensemble des Hauts-de-France sans point de ralliement central » qui empêche d'activer les relations rapidement. Ainsi, « un grand nombre d'incubés et d'accélérés ne peut pas échanger de façon efficace » avec les chargés d'affaires. Il estime que, du fait de cette distance, « il manque le côté réseau au quotidien ».

H.A estime que la SATT AxLR n'est « pleinement équipée » en interne pour répondre à tous les enjeux et problématiques qu'ils peuvent rencontrer.

Pour J.L du pôle de compétitivité Medicen, le suivi des projets n'est pas assez régulier et le manque de personnel rend ce suivi parfois superficiel. Elle affirme qu'avec une équipe de 16 personnes pour plus de 400 entités, il est « difficile d'avoir un suivi précis et pointilleux » de tous ses adhérents. Pourtant cela « demande beaucoup de travail, au cas par cas et étape par étape », pour combler les lacunes des équipes entrepreneuriales. J.T, le chargé de mission d'Eurobiomed est du même avis et déplore un manque de temps à consacrer aux adhérents du pôle qui en ont besoin.

On note également que la distance qui sépare les accompagnateurs des accompagnants est considérée comme problématique. Cela est à rattacher directement au manque de temps. Pour G.K, les déplacements effectués pour aller à la rencontre des entrepreneurs sont chronophages et autant de temps perdu pour les accompagner dans leurs activités. Le chargé d'affaire déplore l'absence d'une structure regroupant l'ensemble des dispositifs proposés aux entrepreneurs. Il estime qu'un espace dédié à l'accompagnement et réunissant serait profitable. Il en va de même pour O.C, le directeur d'Eurasanté, pour qui l'arrivée prochaine d'un emplacement dédié à l'incubation.

Pour les chargés d'affaires de Korner, la startup qu'ils accompagnent au sein de leurs locaux est plus enclin à suivre leurs conseils. Pour C.G « c'est un peu comme si nous faisons partie de la même équipe. » Ils estiment que les relations et leurs fréquences avec leurs incubés s'amenuisent avec la distance géographique. Ainsi, ils regrettent de

ne pas avoir l'ensemble des porteurs de projet reliait à l'incubateur à proximité.

D'autre part, G.K et M.B voient une limite de leur accompagnement dans le non-suivi des conseils prodigués. Ils ne peuvent en effet que suggérer et sont confrontés à des entrepreneurs parfois difficiles à convaincre. Tous deux estiment qu'un certain nombre de projet est ainsi conduit vers l'échec, sans pouvoir intervenir. Ils se trouvent en effet impuissant face à cette situation puisqu'ils ne font pas partie de la startup et n'ont donc aucun pouvoir de décision. C'est aussi le cas de H.A qui qualifie certains porteurs de projet d'obstinés et ne sachant pas suivre les conseils de personnes expérimentées. Bien que ce phénomène ne soit pas généralisé, il semble problématique et inquiétant pour les structures d'accompagnement dans leur ensemble.

Pour C.G de Korner, son manque d'expérience entrepreneuriale limite sa légitimité.

Un autre aspect évoqué par les accompagnants concerne le financement des jeunes entreprises innovantes. Nous décelons à ce sujet une dissonance entre les interviewés. En effet, d'après G.K, les investisseurs en capital-risque sont trop frileux et encore trop de startups quittent le territoire français pour rejoindre les Etats-Unis et s'y installer dans le but d'avoir accès à des fonds plus importants. H.A est du même avis et déplore une fuite des capitaux outre Atlantique tandis que pour J-M.S les ressources financières ne manquent pas en France à ce niveau. Il estime que les entreprises ne restent pas en France pour se développer le font afin de répondre au marché qu'ils visent. Il affirme « il est très rare qu'un projet à fort potentiel ne trouve pas un investisseur. Il ne s'agira alors peut-être pas forcément celui ciblé car, du fait de leur aspect cyclique, les fonds se retrouvent parfois en situation de désinvestissement. »

H.H de Prevennt2Care ne voit pas de véritables limites à l'accompagnement prodigué si ce n'est que certains projets en amont pourraient être acceptés dans le programme avec une meilleure préparation, notamment en matière de business model.

#### - Avis sur le startup studio

Le premier constat est que du côté des structures d'accompagnement, la connaissance du startup studio paraît plus développée. Cependant, avec 70% des interviewés connaissant le concept, il ne s'agit là encore pas d'une structure très populaire au sein de l'écosystème entrepreneurial.

G.K considère le modèle intéressant pour soutenir et aiguiller les porteurs de projet dont la formation est uniquement scientifique. Il estime que positionner « de vrais

entrepreneurs et de vrais experts qui vont participer au capital de l'entreprise est un atout pour la startup. »

D'après J-M.S, le modèle startup studio est fait pour pallier à des carences dans l'entrepreneuriat et peut-être une solution appropriée pour certains cas de figures et permettre de faire vivre des projets sur du plus long terme. Il qualifie ce concept d'intéressant pour des entreprises ayant un des temps de développement plus longs. Cependant, il estime que pour faire d'une entreprise un leader de marché, il est nécessaire de passer par le capital-risque.

Dans ce sens, le startup studio peut apporter un complément, voire « combler le vide entre ne rien faire et devenir un leader, ce qui n'est évidemment pas accessible à tout le monde. »

Pour H.A, le startup studio peut être le moyen de combler les lacunes des porteurs de projet et de leur apporter des clés sur la façon dont gérer une jeune entreprise innovante. Pour lui avoir « en résidence des personnes qualifiées pour des postes spécifiques demandant des compétences particulières » est un bon compromis.

Pour J.L le studio permet de positionner un profil pertinent sur des postes stratégiques et piloter les startups dont le fondateur n'a pas encore les compétences nécessaires. Il estime que cela peut être une bonne solution mais voit néanmoins une limite dans la division du capital, notamment pour le processus de levée de fonds pour lequel il craint des tensions dues au fait d'un trop grand nombre d'acteurs au capital de la startup. D'après lui il est important de « bien négocier, mais aussi de savoir concéder une partie de son capital pour avoir accès à des compétences qui permettront de faire grossir l'entreprise. » J.L voit dans le startup studio un atout pour appuyer les missions qu'elle exerce au sein de Medicen et donc pour les startups qui en bénéficient. Elle affirme que le studio est un « moyen d'impliquer des personnes compétentes pour répondre à des enjeux stratégiques ». La chargée de mission considère que les synergies manquent, surtout d'un point de vue opérationnel et qu'en se consacrant à un accompagnement de proximité, le studio a particulièrement sa place dans les secteurs scientifiques comme la santé où la demande est importante.

A ce propos, H.A estime les prises de participations « un peu trop hautes, mais que tout se négocie... » Pour lui, le CEO, en tant que tel, est sensé avoir la majorité des parts de l'entreprise, si le CEO est rattaché au startup studio, il faut voir comment le deal est monté à ce niveau. Il ajoute que mettre les startups « dans les mains de professionnels » spécialistes du montage de sociétés et lorsque l'entente se fait sur les termes financiers lui paraît une véritable opportunité pour les SATT.

Les chargés d'affaires de Korner estiment que le studio est là pour combler un vide dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat. Pour eux, « les entrepreneurs ont besoin de personnes qualifiées dans leur entourage pour effectuer des tâches précises et parfois hors de leur champ de compétences ». De plus, le fait d'avoir une participation au capital des startups qu'ils accompagnent est jugé motivant par M.B.

H.H de Prevennt2Care met en avant l'intérêt d'un apport financier précoce permettant aux entrepreneurs de se concentrer sur les activités stratégiques du développement de leurs projets. Il approuve également la mise à disposition de compétences techniques clés du secteur de la santé, notamment en terme de réglementation.

## Discussion

Notre travail de recherche a permis de comprendre la façon dont les porteurs de projet appréhendent l'accompagnement à l'entrepreneuriat ainsi que le ressenti des acteurs l'effectuant. Ces informations ont rendu possible la détermination des facteurs ayant un impact positif sur la manière d'accompagner les startups. Notre enquête a également permis de mettre en avant un manque de connaissance sur l'existence des startups studio du côté des entrepreneurs interviewés. Cependant, on observe qu'un certain nombre de leurs attentes coïncide avec le fonctionnement des startups studios.

Les analyses de contenu ont également mis en évidence les principaux points récurrents concernant l'amélioration du système d'accompagnement.

Les attentes qui ressortent des interviews concernent principalement le point de vue des entrepreneurs mais on note également le souhait, du côté des accompagnateurs, d'avoir plus de temps à consacrer aux porteurs de projet. Il existe également un désir d'être à proximité de leurs activités et de pouvoir interagir directement avec eux rapidement. Les trois chargés d'affaires interviewés, respectivement au sein d'Impulse et de Korner, ainsi qu'O.C, le directeur de l'incubateur Eurasanté ont émis le souhait d'être dans un lieu proche de celui des entrepreneurs qu'ils accompagnent. Ainsi, l'importance d'une proximité géographique qui renforce les liens entre accompagnés et accompagnants est à noter. Cela permettrait également de dégager du temps à consacrer aux porteurs de projets. L'accès à des ressources et des compétences spécifiques de certains domaines ressort pour 6 des 8 entrepreneurs interviewés. Lors de nos questionnements sur leurs attentes concernant ces ressources, les aspects juridiques et commerciaux sont les plus fréquemment évoqués avec respectivement 5 et 4 citations.

Notre recherche montre en effet qu'un suivi de proximité est vécu de manière positive

par les porteurs de projet et sera donc une de nos recommandations pour les structures d'accompagnement. De même, de hauts niveaux d'implication et d'expertise de l'accompagnateur se révèlent des attributs particulièrement appréciés par les entrepreneurs.

Il ressort des interviews auprès des entrepreneurs que le réseau de la structure d'accompagnement est un aspect recherché. Comme l'avait signalé Maalel en 2016, il est vu comme un avantage en terme d'affaires et les porteurs de projet accordent une importance certaine aux rencontres que ce réseau facilite. En effet, les contacts recherchés au sein des structures d'accompagnement semblent plus accessibles du point de vue des entrepreneurs et c'est un critère décisif dans leur choix d'accompagnement. Cela rejoint les conclusions faites par Scillitoe et Chakrabarti en 2005 sur les contacts qu'offre l'entrée dans une structure d'accompagnement. Néanmoins, l'étude menée auprès des entrepreneurs tend à minorer l'accès effectif à l'ensemble de ces contacts.

Concernant les interviewés officiant dans l'accompagnement, une partie d'entre eux estime que le fait d'entrer au capital des entreprises qu'ils soutiennent se révèle bénéfique. En effet, cela est perçu comme motivant et responsabilisant. D'autre part, il en ressort que les porteurs de projet concernés se révèlent plus enclin à suivre les conseils prodigués lorsque la structure est impliquée financièrement.

Comme l'avait déjà constaté Cullière en 2003 durant ses travaux sur l'aide à la légitimation des entreprises nouvelles, la légitimité de l'accompagnant est accrue par un soutien reposant sur une mise en application participative des recommandations données avec un suivi du projet au-delà de simples prescriptions. En effet, d'après A.P les recommandations sont les bienvenues mais une participation à la réalisation des tâches est plus appréciable. De plus, cinq des porteurs de projets inclus dans notre enquête ont confié au cours des entretiens qu'une plus grande disponibilité des accompagnant serait bénéfique. Il faut ajouter à cela l'appétence des entrepreneurs pour les retours d'expériences de leurs pairs. Dans bon nombre des retours d'expérience, on peut en effet noter que les entrepreneurs estiment particulièrement les conseils provenant de personnes ayant été à leur place. Ce constat est appuyé par le désir qu'ont les structures d'accompagnement de mettre en place au sein des startups qu'ils accompagnent, des personnes compétentes en terme de gestion d'entreprise. Les aspects financiers et commerciaux apparaissent le plus souvent comme manquants aux compétences des créateurs d'entreprises. Du côté des entrepreneurs, c'est le manque d'accès aux compétences juridiques et commerciales internes qui a été déploré par la majorité d'entre eux. Comme constaté par Cloutier et

al en 2013, le développement opérationnel en interne semble une priorité pour les porteurs de projets.

Ajouté à ce constat, les structures d'accompagnement interrogées au cours de notre enquête mettent régulièrement en avant l'importance de l'équipe et d'un CEO capable de manager une bonne équipe. Pour J-M.S « c'est ce qui manque beaucoup aux startups françaises. »

D'après H.A de la SATT Sud-Est, « piloter une entreprise est un métier à part entière ». Il insiste également sur le fait qu'un CEO doit être capable de bien s'entendre avec l'équipe et l'importance d'avoir plusieurs CEO en résidence à proposer à la startup, pour trouver le bon candidat.

Les limites évoquées par les accompagnateurs correspondent donc aux problématiques qu'ils rencontrent, c'est à dire le manque de qualification des porteurs de projet et le temps qu'ils doivent consacrer pour tenter de pallier à cela. Ce manque de temps est parfois relié à un éloignement géographique important des startups incubées. De plus, l'absence de pouvoir décisionnel est fréquemment jugée comme limite à l'accompagnement des projets. Pour un chargé d'affaire, c'est l'absence d'expérience entrepreneuriale personnelle qui est limitant du point de vue de la légitimité.

Ainsi, une expérience personnelle de l'entrepreneuriat pour les accompagnateurs est appréciée par les porteurs de projet mais aussi considéré comme procurant de la légitimité par les accompagnateurs. Pour 5 des 8 entrepreneurs interviewés, il s'agit d'une qualité primordiale afin d'être en confiance avec l'accompagnateur. Elle est même une limite relationnelle en terme de légitimité du point de vue de certains accompagnateurs qui, lorsqu'ils n'ont pas une telle expérience, jugent manquer de crédibilité pour conseiller les entrepreneurs.

Il ressort également des échanges avec les structures d'accompagnement, comme de ceux avec les entrepreneurs que beaucoup de porteurs de projet se lancent dans l'aventure sans avoir d'expérience autre que leur activité scientifique ou technique. Les accompagnants jugent souvent ce profil comme manquant de compétences dans la gestion d'entreprise et les activités managériales. Cela est pour 66% d'entre eux considéré comme une limite dans leur accompagnement.

Comme dressé dans la revue de littérature, les limites des équipes entrepreneuriales sont un aspect fréquemment cité par les accompagnateurs. En effet, s'agissant souvent de porteurs de projet dont le bagage est essentiellement scientifique, leurs



compétences managériales s'avèrent limitées et cela est considéré comme un frein au développement de l'entreprise qu'il porte. Ainsi, ce sont sept des dix structures d'accompagnement qui évoquent la problématique d'un manque de connaissance en matière de gestion d'entreprise.

Cependant, on note que l'apport des équipes accompagnatrices concernant l'amélioration des produits développés par les startups est salué par la majorité des porteurs de projet. En effet, ce sont 85 % des entrepreneurs interviewés qui estiment que les échanges sur le sujet leurs ont été bénéfiques.

Les recommandations managériales peuvent être ainsi rapidement résumées par les points suivants :

- 1) Poursuivre l'aide au développement des produits et services
- 2) Apporter un cadre commun en combinant les différentes structures d'accompagnement au sein d'un espace dédié
- 3) Dégager du temps pour un meilleur suivi des projets
- 4) Faciliter l'accès aux ressources proposées via la mise en relation
- 5) Augmenter la légitimité perçue des accompagnateurs
- 6) Mettre en place des mécanismes de prise de participation appropriés à l'accompagnement (valorisation des actions réellement effectuées à posteriori)
- 7) Placer des compétences clés au sein des startups
- 8) Permettre l'accès à des niveaux d'expertises élevés
- 9) Faire connaître et promouvoir le concept de startup studio aux porteurs de projet

Pour les personnes interviewées au cours de notre enquête, qu'il s'agisse d'entrepreneurs comme d'accompagnant, le startup studio est perçu comme un acteur jouant un rôle complémentaire à celui des structures existantes, et plus particulièrement à celui des incubateurs. Il paraît alors judicieux de coordonner incubateurs et studio en bonne intelligence afin de disposer des avantages de chacune de ces structures. La complémentarité de leurs actions, avec des ressources spécifiques aux différents besoins exprimés par les porteurs de projet.

Concernant la prise de participation, le modèle Valoro Path est plébiscité par deux des entrepreneurs interviewés. Ce mécanisme leur semble plus approprié qu'une prise de participation définie au préalable sans connaissance des véritables besoins pour lesquels ils solliciteront une intervention du studio. Ainsi, les parts cédées au studio seront calculées au prorata de la participation et de l'utilisation des ressources du studio.

Au vu des éléments recueillis au cours de notre enquête, il paraît approprié de relier les incubateurs aux studios. Comme le soulignent Caillard et Paris dans *La fabrique des start-up*, il est important que les différents acteurs du système complètent leurs apports en instaurant une dynamique permettant de stimuler l'action accompagnatrice dans son ensemble. Ainsi rapprocher ces structures complémentaires permettrait de créer des synergies.

On remarque que peu d'aspects jugés propices à la pérennisation de l'entreprise sont énumérés lors des interviews des entrepreneurs accompagnés. Tandis que l'entrepreneur non accompagné de notre panel estime avoir acquis des compétences en gestion d'entreprise au contact de son directeur général, un entrepreneur encore en activité.

Ce constat vient appuyer le manque d'influence qu'ont les incubateurs sur la pérennisation des projets qu'ils accompagnent et la nécessité pour les porteurs de projet d'être au contact d'entrepreneurs ayant vécu les mêmes expériences.

D'après J-M.S le modèle de l'incubateur relève plus de la « location de position de travail que d'un véritable accompagnement. » Il voit un désalignement des intérêts entre les deux parties avec une tendance à ne pas laisser décoller les incubés afin qu'ils restent au sein de la structure le plus longtemps possible.

## Conclusion

Dans cette thèse nous avons donc cherché à savoir comment était réalisé l'accompagnement à l'entrepreneuriat en France ainsi que les avantages et désavantages perçus par les personnes qui l'effectuent. D'autre part nous avons pu recueillir les attentes des entrepreneurs sur ce sujet. Enfin, notre enquête a été l'occasion d'interroger chacun d'eux sur leur sentiment vis à vis du concept de startup studio. Par la revue de littérature et l'étude du terrain ainsi que par leur confrontation, nous pouvons tirer quelques conclusions.

Au regard des entretiens réalisés, l'incubateur est la structure la plus représentée parmi les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat proposés en France. En effet, plus de 80% des entrepreneurs interviewés étaient ou sont incubés.

Les informations recueillies sur les apports de cette structure montrent que le réseau qu'ouvre les incubateurs aux startups qu'ils accompagnent et l'aspect le plus recherché

par les porteurs de projets. De plus, elle confère de la légitimité aux entrepreneurs qui la rejoignent, notamment en matière d'accès aux financements dont ils peuvent bénéficier. Les porteurs de projets apprécient également les conseils prodigués pour l'orientation vers les dispositifs appropriés. D'autre part, les interviews laissent apparaître une plus-value dans l'accompagnement en terme d'amélioration des produits et services développés par les startups.

Notre étude révèle néanmoins, qu'en pratique peu de choses semblent véritablement mises en application de manière efficace pour les startups. De plus, lorsque c'est le cas, l'accès aux ressources proposées est jugé pénible et chronophage. Il faut ajouter à cela le fait que bénéficier de ces prestations engendre des frais pour la startup qui n'a bien souvent que peu de moyens financiers à disposition.

Cette étude fournit des informations sur la façon dont les entrepreneurs perçoivent le système de soutien. Elle montre que les startups peuvent tirer avantage de cet écosystème notamment pour développer leur technologie, gagner en légitimité et avoir accès à des financements mais dans une moindre mesure pour des aspects opérationnels qui semblent pourtant plébiscités par les entrepreneurs. De plus, le réseau qu'ouvre les incubateurs aux entreprises qu'ils soutiennent semble, au regard de nos interviews, parfois difficile à activer.

Au regard des personnes interviewées, le système d'accompagnement à l'entrepreneuriat français s'avère utile pour répondre aux problématiques rencontrées bien que certains aspects soient à développer. En effet, les 10 entrepreneurs interviewés estiment globalement que les dispositifs d'accompagnement mis à disposition sont avantageux, même si 70% d'entre eux aimeraient être plus aidés en terme opérationnel. De plus J-M.S estime que l'ensemble de l'offre constitue un paysage relativement attractif pour quelqu'un ayant envie de créer son entreprise.

Les résultats de cette recherche permettent de mettre en évidence les principales attentes des porteurs de projet en matière d'accompagnement ainsi que celles des accompagnateurs pour une amélioration de leurs activités.

Notre recherche a également porté sur les ressources dont estiment avoir manqué les entrepreneurs et les accompagnateurs et nous avons cherché à savoir quels sont les aspects de l'accompagnement jugés propices par les entrepreneurs pour la pérennisation de leur entreprise.

Nous avons ainsi pu mettre en avant l'importance pour les porteurs de projet de recevoir des conseils provenant d'entrepreneurs aguerris. Nous avons également pu

constater que les équipes des structures d'accompagnement interviewées connaissaient d'importantes difficultés à effectuer leurs missions de soutien, principalement du fait d'un manque de ressources et de temps à consacrer aux porteurs de projets. Cela se révèle la conséquence notamment d'un manque de compétence des entrepreneurs sur les aspects managériaux inhérents au développement de leurs projets innovants.

Ainsi, comme le valident de nombreux retours d'expériences, les limites des équipes entrepreneuriales en terme de gestion d'entreprise s'avèrent être un frein au développement de l'activité des startups.

Au regard des enquêtes réalisées, les incubateurs ne semblent donc pas à même de prodiguer l'accompagnement opérationnel dont les entrepreneurs de startups innovantes ont besoin ni de développer les aspects favorables à la pérennisation de leurs activités. Ce constat amène à se questionner quant à l'apport des dispositifs d'accompagnement sur la prise d'autonomie des porteurs de projet et leur capacité à armer les entrepreneurs pour la pérennisation de leur entreprise. Néanmoins, l'incubateur n'étant pas l'unique structure d'accompagnement dont peuvent bénéficier les jeunes entreprises, il n'est pas possible de conclure quant à la capacité des dispositifs à rendre autonome les équipes entrepreneuriales. A ce titre, il serait pertinent de recueillir le point de vue en la matière de porteurs de projets passés par des studios.

En effet, cette thèse connaît différentes limites et il aurait été intéressant de comparer l'accompagnement effectué au sein des incubateurs à celui des autres structures. Opérer de façon similaire avec l'ensemble des dispositifs aurait permis d'avoir une vision globale de la situation. De plus, interroger l'ensemble des parties prenantes, comprenant les organismes tels que Bpifrance et le réseau Pépite aurait permis d'élargir le champ de recherche.

A cela s'ajoute un manque de données quantitatives, car avec un panel d'interviewés comprenant dix personnes provenant de structures d'accompagnement et dix entrepreneurs, il est difficile de généraliser les informations recueillies à l'ensemble de la population concernée. Le fait est que les difficultés à interroger l'ensemble des acteurs de l'écosystème ont limité le périmètre de l'étude.

De plus, les difficultés à recueillir les données en matière de pérennisation des jeunes entreprises accompagnées empêchent l'analyse effective des apports de ces structures d'accompagnement.

Nous avons cependant pu constater que peu de mesures de performance étaient effectuées au sein des structures d'accompagnement. Ce constat appuie les informations recueillies dans les publications scientifiques.

Il n'en reste pas moins que cette étude peut donner une tendance sur les attentes des entrepreneurs en matière d'accompagnement dans leurs activités. Il en ressort que les porteurs de projet interviewés semblent manquer de ressources opérationnelles pour la réalisation d'actions stratégiques accélérant leur développement. C'est également le constat auquel nous conduit les interviews réalisées auprès des structures d'accompagnement. Les startups reçoivent des financements publics mais certaines ne bénéficient pas de l'accompagnement idoine et le paysage de l'accompagnement à l'entrepreneuriat semble, au vu de notre enquête manquer d'un acteur jouant opérationnel dans cet accompagnement. Les interviews menées auprès des entrepreneurs font ressortir un besoin de soutien effectif dans le développement des jeunes entreprises issues de secteurs scientifiques.

A ce titre, les studios, de par leur démarche d'accompagnement de proximité semblent enclin à fournir de solides compétences pour faire face aux problématiques que sont susceptibles de rencontrer les équipes dirigeantes lors de la sortie d'accompagnement. L'équipe des studios étant bien souvent constituée d'anciens entrepreneurs et de personnes expérimentées dans la création d'entreprises, ce type de fonctionnement semble coïncider avec les attentes des porteurs de projets. En effet, le fait d'avoir accès à des ressources génériques, et un pool de compétences adaptées avec des personnes pouvant faire figure de mentor et dont les intérêts sont totalement alignés avec les leurs est largement plébiscité par les entrepreneurs en startup. De plus, nos entretiens ont mis en avant que les entrepreneurs se montrent plus enclin à suivre les conseils prodigués par la structure d'accompagnement lorsque celle-ci est impliquée financièrement à leur côté.

Ainsi, bien qu'encore méconnu des porteurs de projets et peu éprouvé en France, le concept de startup studio se révèle prometteur pour pallier aux lacunes du système d'accompagnement constatées durant notre étude. De plus, avec une trésorerie souvent insuffisante pour avoir recours à des prestations externes, la prise de participation au capital que propose le concept de studio s'avère pertinente du point de vue des entrepreneurs. Ils estiment qu'échanger du capital contre des services spécialisés et récurrents est avantageux pour les startups qui manquent généralement de trésorerie. La difficulté d'un accès rapide à des financements est largement déploré par les entrepreneurs.

En effet, le startup studio en étant accueilli de manière positive par l'ensemble des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, semble pouvoir proposer une complémentarité, voire une alternative aux entrepreneurs afin de surmonter les défis et les obstacles qui se dressent sur leurs parcours. Le concept est d'ailleurs jugé particulièrement adapté aux porteurs de projets évoluant dans le secteur de la santé car, s'agissant généralement de scientifiques de formation, ils sont rarement qualifiés sur les aspects relatifs à la gestion d'une entreprise innovante. Le startup studio est donc vu par les entrepreneurs du secteur de la santé comme un modèle particulier d'accompagnement qui pourrait combler des carences en termes d'injection d'argent là où les fonds classiques n'en mettent pas forcément. Ce fonctionnement permettra de fournir un nouveau référentiel et ainsi donner une chance à de jeunes entreprises innovantes en phase de démarrage et ne disposant pas de toutes les compétences clés du secteur afin qu'elles puissent rapidement soumettre leurs projets au marché.

## Bibliographie

- Aaboen, L., Lindelöf, P., von Koch, C., & Löfsten, H. (2006). Corporate governance and performance of small high-tech firms in Sweden. *Technovation*, 26(8), 955-968.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K. (2007), Critical role and screening practices of European business incubators, *Technovation*, n°27, p. 254-267/
- Assoune, A. (2009), Accompagnement entrepreneurial et compatibilité de style, Acte du 6<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sophia Antipolis, 19-21 novembre.
- Baraldi, E., Ingemansson Havenvind, M., 2016, "Identifying new dimensions of business incubation : A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system", *Technovation*, 50-51, pp. 53-68.
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X. & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, 40(10), 116-140. doi:10.3917/mav.040.0116.
- Bergek, A., Norrman, C., 2008, "Incubator best practice : A framework", *Technovation*, 28, 1-2, pp. 20-28.
- Berger-Douce, S. (2001), Le dispositif des incubateurs régionaux, catalyseur de l'essaimage universitaire ?, Acte de la 10<sup>ème</sup> conférence de l'A.I.M.S, Québec, 13-15 Juin.
- Berger-Douce, S. (2005). L'accompagnement entrepreneurial par un incubateur universitaire - Le point de vue critique d'un créateur.
- Bertoni, F., Colombo, M. G., & Grilli, L. (2013). Venture capital investor type and the growth mode of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 40(3), 527-552.
- Bréchet, J., Schieb-Bienfait, N. & Desreumaux, A. (2009). Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8(1), 37-53. doi:10.3917/entre.081.0037.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., 2012, "The evolution of Business incubators : Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation*, 32, 2, pp. 110-121.
- Casanova, S., Messeghem, K. & Sammut, S. (2017). Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME. *Entreprendre & Innover*, 35(4), 19-28. doi:10.3917/entin.035.0019.
- CERTHOUX, G. et REDIS, J. (2011). Réussir la levée de fonds auprès des business angels : approche théorique et pratique. 7<sup>e</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation. Paris, 12-15 octobre.
- Chabaud, D., Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9(2), 1-5. doi:10.3917/entre.092.0001.
- Chabaud, D., Messeghem, K. et Sammut, S., « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », 2010.
- Chabaud, D., Messeghem, K. & Degeorge, J. (2015). La croissance des entreprises : nouvel enjeu pour le management. *Revue internationale P.M.E.*, 28 (3-4), 27-36. <https://doi.org/10.7202/1035409ar>
- Chanut-Guieu, C., & Tannery, F. (2009). La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales. In XVIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS

- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, E., Vohora, A., 2005, "Spinning out new ventures : A typology of incubation strategies from European research institutions", *Journal of Business Venturing*, 20, 2, pp. 183-216.
- Cloutier, M., Cueille, S. & Recasens, G. (2013). Facteurs structurants et leviers d'un développement pérenne de la jeune entreprise dans un dispositif d'accompagnement. *Question(s) de management*, 2(1), 41-54. doi:10.3917/qdm.131.0041.
- Cullière, O. (2003). L'aide à la légitimation des entreprises nouvelles, Colloque AIREPME.
- Davidsson, P. & Delmar, F. (2001). Les entreprises à forte croissance et leur contribution à l'emploi : le cas de la Suède 1987-1996. *Revue internationale P.M.E.*, 14 (3-4), 163–187. <https://doi.org/10.7202/1008701ar>
- Fabre, V. et Kerjosse, R. (2006), Nouvelles entreprises, cinq ans après : l'expérience du créateur prime sur le diplôme, *Insee Première*, n°1064, 4p.
- Filion, L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur.
- Gasse, Y., Tremblay, M. (2007), Mesures et pratiques de soutien d'accompagnement d'entrepreneurs : l'exemple d'une région canadienne, Acte du 5<sup>ème</sup> congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Golden, B. (2013). Osciller entre succès et échec : la trajectoire d'une start-up innovante. *Le journal de l'école de Paris du management*, 103(5), 37-44. doi:10.3917/jepam.103.0037.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow : A company's past has clues for management that are critical to future success. *Harvard Business Review*, 10(4), 37-46.
- Guilhon G. et S. Montchaud, "Le capital à risque et les jeunes entreprises innovantes : problématique et enjeux", *Revue Internationale PME*, N° 16, 2003
- Hackett, S.M. and Dilts, D.M. (2004) 'A systematic review of business incubation research', *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, No. 1.
- Hamza, T., « La problématique des fonds propres dans les Très Petites Entreprises (TPE) », *Revue Direction & Gestion*, N°161, 1996, p. 39-45.
- Hung, D.K.M., E.A. Abdullah, L.S.A. Talib and N.A.A. Rani, 2010. A preliminary study of top SMEs in Malaysia: Key success factors vs government support programs. Paper Presented at the International Conference on Business and Economic Research, Hilton Hotel, Kuching , Sarawak, Malaysia.
- Julien, P-A. et Marchesnay, M. (1992), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, *Piccola Empresa* n°2
- Kee, D.M.H., Mohd Yusoff, Y., and Khin, S. (2019). The role of support on start-up success: A PLS-SEM approach. *Asian Academy of Management Journal*, 24(Supp. 1), 43–59. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.s1.4>
- KIZABA, G. (2008), *Entrepreneuriat et accompagnement : outils, actions et paradigmes nouveaux*, Édition l'Harmattan, Marché et Organisations, (ISBN : 978-2-2960-5488-2).
- Kouame, S. (2012). *Le financement, levier de performance des Jeunes Entreprises Innovantes*. *Entreprendre & Innover*.
- Laviolette, E.M., Loué, C. (2007). Les compétences entrepreneuriales en incubateur. Actes du 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.



Levy-Tadjine, T., Paturel, R. Pour un renouvellement du débat sur la validation des modèles en Sciences de Gestion à partir du test de l'Argument transcendantal. Journée de Recherche du CIRAME (USEK, Liban) Méthodologie de la Recherche en Sciences de Gestion : Impasses et nouvelles avenues, Feb 2010, Jounieh, Liban. fihal-00453152f

Le Clainche, M. (2017). Repères sur la gestion et les finances publiques: En janvier 2017. *Gestion & Finances Publiques*, 2(2), 124-130. doi:10.3166/gfp.2017.00037.

List, F. The National System of Political Economy (1841) et Système national d'économie politique, Gallimard 1998.

Maus, A. & Sammut, S. (2017). Les structures d'accompagnement, des entreprises comme les autres: Contribution de la théorie des capacités dynamiques. *Gestion 2000*, volume 34(5), 203-226. doi:10.3917/g2000.345.0203.

Messeghem, K. & Sammut, S. (2010). Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9(1), 82-107. doi:10.3917/entre.091.0005.

Mian, S., Lamine, W., Fayolle, A., 2016, "Technology Business Incubation : An overview of the state of knowledge", *Technovation*, 50-51

Miles, M.B., Huberman, A.M. (2003). Analyse des données qualitatives, De Boeck, 2<sup>e</sup> édition.

Moati, P., Mazars, M. et Pouquet, L. « Croissance des jeunes entreprises et territoires », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 113 | 1er trimestre 2006, mis en ligne le 07 décembre 2007, consulté le 29 septembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/rei/293> ; DOI : 10.4000/rei.293

Mrkajic, B., 2017, "Business incubation models and institutionally void environments", *Technovation*, In press.

Paturel, R. (2007b), Démarche stratégique et performance de PME, sous la direction de L-J Filion, Pearson Education, 2007.

Paturel, R. « Démarche stratégique et performance de la PME », in « Management des PME, de la création à la croissance » sous la direction de L.-J. FILION, Pearson Education 2007, 429-443

Paturel, R. « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat », *Revue Internationale de Psychosociologie* 2007, 13, n° 31, 27-43

Paturel, R. « Les dangers de l'étude de marché ; proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel », in ouvrage coordonné par (C.) SCHMITT, Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, Presses de l'Université du Québec, collection PME et Entrepreneuriat 2008, 245-262.

Paturel, R. et Masmoudi R., « Les structures d'appui à la création d'entreprise : contribution en vue de l'évaluation de leurs performances », 4e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris 2005.

Paturel, R. & Maalel, I. (2016). La performance des structures tunisiennes d'accompagnement des créateurs d'entreprises. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113(2), 63-88. doi:10.3917/resg.113.0063.

Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., Van Hove, J., 2016, "Understanding a new generation incubation model : The accelerator", *Technovation*, 50-51.

Philippart, P. (2017). L'accompagnement de l'entrepreneur en difficulté : questions autour d'un phénomène complexe. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 16(1), 11-29. doi:10.3917/proj.016.0011.

Pomet, S et Sattin, J-F. (2016). Le développement des startups françaises : un problème de financement ? OpenScience – Published by ISTE Ltd. London, UK

Rice, M.P. (2002), "Co-production of Business Assistance in Business Incubators: An exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, n°2, pp.163-187

Sahut, J., Peris-Ortiz, M. & Teulon, F. (2019). Les start-up et PME à forte ou hyper croissance : comprendre les enjeux et les raisons de leur performance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18(2), 7-19. doi:10.3917/entre.182.0007.

Sammut, S. (1998), *Jeune entreprise : La phase cruciale du démarrage*, l'Harmattan, Paris.

Schumpeter, J. (1942) 1990, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot, Paris

Scillitoe, J.L., Chakrabarti, A.K., « The sources of social capital within technology incubators : The roles of historical ties and organizational facilitation », *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, vol.2, N°4, 2005

Shane, S., 2008, "The Illusions of Entrepreneurship : The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors and Policy Makers Live By", Yale University Press.

Suret, JM. (2010). Le financement des entreprises en démarrage et en croissance : le point de la situation. *L'Actualité économique*, 86(3), 385-411.

Tarillon. C, Boissin. J-P, Grazzini. F Les jeunes entreprises innovantes sélectionnées par la recherche publique : Trajectoires de croissance et profils des dirigeants : Journée GEM Inno Awards, 2018

Tengeh, R.K., & Choto, P. (2015). The relevance and challenges of business incubators that support survivalist entrepreneurs. *Investment Management and Financial Innovations*, 12(2), 150–161.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>

Vanderstraeten, J., Matthyssens, P., 2012, "Service-based differentiation strategies for business incubators : Exploring external and internal alignment", *Technovation*, 32, 12.

Verstraete, T. & Fayolle, A. (2005). Paradigmes et entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4(1), 33-52. doi:10.3917/entre.041.0033.

Witmeur, O. (2016). Intégrer de nouvelles approches pour bâtir des start-up plus pérennes. *Entreprendre & Innover*, 28(1), 108-115. doi:10.3917/entin.028.0108.

## Œuvres littéraires

Jean-François Caillard, Thomas Paris, *La Fabrique des start-up, Maitriser les clés du nouvel entrepreneuriat*, Pearson, 2018, 180 pages.

Philippe Albert, Michel Bernasconi, Lynda Gaynor, *Incubateurs et pépinières d'entreprises : un panorama international*, L'Harmattan, 2003, 132 pages.

Philippe Bloch, *Startup Academy, Comprendre et s'appropriier les secrets d'une nouvelle génération d'entrepreneurs*, Ventana Editions, 2018, 223 pages

## Sites internet et Articles web

Aide à la création ou à la reprise d'une entreprise - Service-public. Consulté le 03 octobre 2019 à l'adresse <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F11677>

Avoid Stagnation : Acceleration Trumps Incubation, Bill Aulet, 2014 – Techcrunch. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse [https://techcrunch.com/2014/03/15/avoid-stagnation-why-acceleration-trumps-incubation/?guccounter=1&guce\\_referrer\\_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce\\_referrer\\_cs=VDS6m2ghcfY5FOiS9ur9rQ](https://techcrunch.com/2014/03/15/avoid-stagnation-why-acceleration-trumps-incubation/?guccounter=1&guce_referrer_us=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_cs=VDS6m2ghcfY5FOiS9ur9rQ)

Baromètre EY du capital risque en France – Bilan 1<sup>er</sup> semestre 2019. Consulté le 03 octobre 2019 à l'adresse <https://www.ey.com/fr/fr/services/strategic-growth-markets/ey-barometre-du-capital-risque-en-france>

Bilan d'activité 2018 : L'année de toutes les accélérations pour Bpifrance – Bpifrance servir l'avenir. Consulté le 26 septembre 2019 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Bilan-d-activite-2018-l-annee-de-toutes-les-accelerations-pour-Bpifrance-45478>

Bourse French Tech – Bpifrance. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Aides-a-l-innovation-projets-individuels/Bourse-French-Tech>

Bpifrance : au fait, à quoi sert la banque publique d'investissement ? – Les Echos Start. Consulté le 29 octobre 2019 à l'adresse <https://start.lesechos.fr/startups/outils-conseils/bpifrance-au-fait-a-quoi-sert-la-banque-publique-d-investissement-12326.php>

Business Angels : qui sont ces anges ? - France Angels. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse [https://www.franceangels.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16&Itemid=18&lang=fr](https://www.franceangels.org/index.php?option=com_content&view=article&id=16&Itemid=18&lang=fr)

Capgemini Consulting and Altimeter global report reveals leading businesses continue to struggle with innovation, with traditional R&D model 'broken' – Capgemini Juillet 2015. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.capgemini.com/news/capgemini-consulting-and-altimeter-global-report-reveals-leading-businesses-continue-to/>

Concours d'innovation i-Lab – Bpifrance. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Aides-concours-et-labels/Concours-innovation/Concours-d-innovation-i-Lab>

Cour des comptes. Consulté le 29 Septembre 2019 à l'adresse <https://www.ccomptes.fr/fr>

Création de startup : Quels outils de financement utiliser ? – Le Blog du dirigeant. Consulté le 01 octobre 2019 à l'adresse <https://www.leblogdudirigeant.com/financement-de-start-up-utiliser-outils-alternatifs/>

Croissance et transformation des entreprises (PACTE) – Assemblée Nationale. Consulté le 20 septembre 2019 à l'adresse [http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/Croissance transformation des entreprises](http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/alt/Croissance%20transformation%20des%20entreprises)

Daniel Barbe, & Eric Stephany. (2003). *Le financement de l'innovation*. e-theque. *Entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf*. (s. d.). Consulté à l'adresse [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/politique-et-jeux/entrepreneuriat/entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/politique-et-jeux/entrepreneuriat/entrepreneuriat-faits-et-chiffres.pdf)

De la phase d'idéation à l'early-stage : le financement d'une start-up – Pwc's accelerator France. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://www.pwc.fr/fr/assets/files/pdf/2017/11/pwc-accelerator-france-etude-financement-startup.pdf>

Et si « start up » ne voulait plus rien dire ? Hub One. Consulté le 21 septembre 2019 à l'adresse <https://www.hubone.fr/oneblog/start-up-ne-voulait-plus-rien-dire/>

Indice entrepreneurial français 2018 – bpifrance. Consulté le 03 octobre 2019 à l'adresse [https://bpifrance-creation.fr/system/files/Analyse\\_IEF\\_2018C.pdf](https://bpifrance-creation.fr/system/files/Analyse_IEF_2018C.pdf)

Fondation Kauffman, « The Economic Impact of High-Growth Firms », Juin 2016. Consulté le 10 septembre 2019 à l'adresse <https://www.kauffman.org/what-we-do/resources/entrepreneurship-policy-digest/the-economic-impact-of-high-growth-startups>

Garantie création - Bpifrance servir l'avenir. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Garanties-et-assurances/Garanties-aux-banques/Garantie-creation>

Guide des Startups en France – Mai 2019 – Olivier Ezratty. Consulté le 31 septembre 2019 à l'adresse <https://www.oezratty.net/wordpress/wp-content/themes/Ezratty5/fd.php?file=/Files/Publications/Guide%20des%20Startups%20en%20France%20Olivier%20Ezratty%20Mai2019.pdf>

Innovation : la France bénéficie d'un « effet Macron » - Les Echos. Consulté le 02 octobre 2019 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/innovation-la-france-beneficie-dun-effet-macron-1040609>

Innovation – Insee. Consulté le 02 octobre 2019 à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1182>

L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse [https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7\\_R\\_45-le\\_positionnement\\_de\\_la\\_france\\_dans\\_le\\_monde\\_par\\_ses\\_publications\\_scientifiques.php](https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/7/EESR7_R_45-le_positionnement_de_la_france_dans_le_monde_par_ses_publications_scientifiques.php)

L'investissement des Business Angels en 2018 – France Angels. Consulté le 09 octobre 2019 à l'adresse [https://gallery.mailchimp.com/48981545f014cb67c77b7ba1e/files/cff58559-97ed-4b49-be7a-8ddf6792afed/Présentation\\_Statistique\\_CP.01.pdf](https://gallery.mailchimp.com/48981545f014cb67c77b7ba1e/files/cff58559-97ed-4b49-be7a-8ddf6792afed/Présentation_Statistique_CP.01.pdf)

L'ouverture du capital / la levée de fonds... pourquoi, comment, avec qui ? - Amkeo (2016). Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://www.amkeo.fr/louverture-de-capital-la-levée-de-fonds-pourquoi-comment-avec-qui/>

La French Tech : une ambition collective pour les start-up françaises – site du gouvernement. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.gouvernement.fr/action/la-french-tech-une-ambition-collective-pour-les-start-up-francaises>

Le concours i-Lab : 20 ans d'innovation – Bpifrance. Consulté le 30 septembre 2019 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Le-concours-i-Lab-20-ans-d-innovation-22599>

Le dispositif d'amorçage de Provence – La French Tech – Aix Marseille. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://lafrenchtech-aixmarseille.fr/dispositifs-de-financement-startups/dispositifs-financement-ante-creation-a-creation-startup/dispositif-damorçage-de-provence/>

Le Dispositif d'Amorçage de Provence fête son 100<sup>ème</sup> lauréat – Pays d'Aix Développement. Consulté le 25 septembre 2019 à l'adresse <https://www.provence-pad.com/dispositif-damorçage-de-provence-fete-100eme-laureat/>

Le Figaro, « Le cri d'alarme d'un Français de la Silicon Valley, février 2014. Consulté le 27 septembre 2019 à l'adresse <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2014/02/17/20002-20140217ARTFIG00008-le-cri-d-alarme-d-un-francais-de-la-silicon-valley.php>

Les chiffres clés des entreprises en France en 2019 - Wydden. Consulté le 01 octobre 2019 à l'adresse [https://wydden.com/chiffres-cles-entreprises-en-france/#Taux\\_dechec\\_des\\_entreprises](https://wydden.com/chiffres-cles-entreprises-en-france/#Taux_dechec_des_entreprises)

Les Etats Unis centre du monde pour les start-up loin devant l'Europe – Les Echos, Août 2015. Consulté le 11 décembre 2019 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/2015/08/les-etats-unis-centre-du-monde-pour-les-start-up-loin-devant-leurope-268828>

Les incubateurs – bpifrance. Consulté le 03 octobre 2019 à l'adresse <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/se-faire-accompagner/lieux-dhebergement-accompagnement/incubateurs>

Les pôles de compétitivité – Economie Marseille. Consulté le 08 octobre 2019 à l'adresse <http://economie.marseille.fr/recherche-et-innovation/les-pôles-de-compétitivité>

Le Statut National Etudiant Entrepreneur – Pépite France. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://www.pepite-france.fr>

Licornes : Où en est la France ? – Forbes France. Consulté le 01 Octobre 2019 à l'adresse <https://www.forbes.fr/business/licornes-ou-en-est-la-france/?cn-reloaded=1>

Obligations convertibles en actions – Régime juridique – Le Droit des Affaires. Consulté le 02 octobre 2019 à l'adresse <http://www.le-droit-des-affaires.com/obligations-convertibles-en-actions-regime-juridique-article305.html>

Pôle de compétitivité, l'Etat se retire au profit des régions – La Tribune. Consulté le 23 octobre 2019 à l'adresse <https://www.latribune.fr/economie/france/poles-de-competitivite-l-etat-se-retire-au-profit-des-regions-829598.html>

Productivité et compétitivité : Où en est la France dans la zone euro ? Premier rapport du conseil national de productivité. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cnp-premier-rapport-10-juillet2019.pdf>

Que sont les SATT ? – Réseau SATT. Consulté le 12 octobre 2019 à l'adresse <https://www.satt.fr/societe-acceleration-transfert-technologies/>

Qui sommes nous ? – Eurobiomed. Consulté le 08 octobre 2019 à l'adresse <https://www.eurobiomed.org/qui-sommes-nous/manifeste/>

Six entreprises sur dix encore actives cinq ans après leur création – Insee Flash Hauts-de-France. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2846566#titre-bloc-2>

Start-up Studios : Vers La Production – Forbes, Janvier 2018. Consulté le 13 décembre 2019 à l'adresse <https://www.forbes.fr/entrepreneurs/start-up-studios-la-creation-de-start-up-a-grande-echelle/?cn-reloaded=1>

Startup Studio – Wikipédia. Consulté le 01 novembre 2019 à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Startup\\_studio](https://fr.wikipedia.org/wiki/Startup_studio)

Start-up – Ooreka entreprise. Consulté le 21 septembre 2019 à l'adresse <https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/579043/start-up>

The Problems with Incubators and How to Solve Them — Harvard Business Review, August 2013. Consulté le 24 septembre 2019 à l'adresse <https://hbr.org/2013/08/the-problems-with-incubators-a>

The top 20 Reasons Startups Fail, 2018 – CB Insight. Consulté le 01 octobre 2019 à l'adresse <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

Tibi, P. (2019). « Financer la quatrième révolution industrielle, lever le verrou du financement des entreprises technologiques », rapport au ministère de l'économie. Consulté le 22 septembre 2019 à l'adresse

[https://minefi.hosting.augure.com/Augure\\_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=40C3DA75-8DAB-4300-86D1-C7ED87BD9045&filename=1351%20-%20Rapport%20Tibi%20-%20FR.pdf](https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=40C3DA75-8DAB-4300-86D1-C7ED87BD9045&filename=1351%20-%20Rapport%20Tibi%20-%20FR.pdf)

UK Business Angels Association. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <http://www.ukbusinessangelsassociation.org.uk/>

Why Corporate Venture Building is the best model for disruptive innovation – Carol Menezes – Medium. Consulté le 10 septembre 2019 à l'adresse <https://medium.com/byld/why-corporate-venture-building-is-the-best-model-for-disruptive-innovation-255906766dcf>

WEF – Global Competitiveness Report 2018. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse [https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes\\_actualites.gouv\\_odc%2Bfr%2Bactualites%2Bmes-actualites%2B2018%2Bwef-gcr.html](https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites.gouv_odc%2Bfr%2Bactualites%2Bmes-actualites%2B2018%2Bwef-gcr.html)

#Bootstrapping : Comment financer sa startup par ses propres moyens ? – Wydden. Consulté le 04 octobre 2019 à l'adresse <https://wydden.com/startup-bootstrapping/>

« The rise of company builders », Leena Rao – TechCrunch, Février 2013. Consulté le 10 octobre 2019 à l'adresse <https://techcrunch.com/2013/02/16/the-rise-of-company-builders/>

## Vidéos

Comment accompagner une startup jusqu'à sa réussite ? – 01netTV. Consulté le 29 Septembre 2019 à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=BNUNzCkDGS4&t=2s>

Bonnes nouvelles des entreprises – Xerficanal. Consulté le 01 octobre 2019 à l'adresse [https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-Bonnes-nouvelles-des-entreprises\\_2496.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Alexandre-Mirlicourtois-Bonnes-nouvelles-des-entreprises_2496.html)

L'obsession de la compétitivité – Xerficanal. Consulté le 01 octobre 2019 à l'adresse [https://www.xerficanal.com/economie/emission/Gilles-Ardinat-L-obsession-de-la-competitivite\\_1738.html](https://www.xerficanal.com/economie/emission/Gilles-Ardinat-L-obsession-de-la-competitivite_1738.html)

Les incubateurs et accélérateurs en France – Xerficanal. Consulté le 03 octobre 2019 à l'adresse [https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Alexandre-Boulegue-Les-incubateurs-et-les-accelerateurs-en-France\\_3747559.html](https://www.xerficanal.com/strategie-management/emission/Alexandre-Boulegue-Les-incubateurs-et-les-accelerateurs-en-France_3747559.html)

## Annexes

### Annexe 1 : Guide d'entretien entrepreneur

1) Êtes-vous passé par une structure d'accompagnement ?

Si non : pourquoi ?

Si oui : par quelle(s) structure(s) d'accompagnement êtes-vous passé (incubateur, accélérateur, pépinière, startup studio...) ?

2) Comment jugez-vous l'accompagnement dont vous avez-bénéficié ?

3) Quelles sont vos attentes en matière d'accompagnement dans le développement de votre entreprise ? (Ressources d'intérêt...)

4) L'accompagnement que vous avez reçu a-t-il répondu à vos attentes ? Avez-vous des attentes particulières pour lesquelles aucune réponse n'a pu vous être apportée ?

5) Pensez-vous avoir manqué de ressources en matière d'accompagnement ? Si oui, lesquelles ?

6) Aimerez-vous être accompagné de près par un expert ayant une connaissance pointue de votre secteur d'activité ?

7) Aimerez-vous que certaines tâches de votre activité d'entrepreneur soient effectuées par la structure qui vous accompagne ? Si oui, lesquelles ?

8) Quels aspects de l'accompagnement jugez-vous propices à la pérennisation de votre entreprise ?

9) Connaissez-vous le concept de startup-studio ? Si oui, qu'en pensez-vous ?

10) Seriez-vous prêt à céder une part de votre capital pour y avoir accès ?

Si oui, à hauteur de quel pourcentage pour les différentes phases de maturité

Phases	Idéation	Création	Amorçage	Scalling
Pourcentage (%)	...	...	...	...

## Annexe 2 : Guide d'entretien structure d'accompagnement

- 1) Combien de startups accompagnez-vous par an ? En ce moment ?
- 2) Comment l'accompagnement est-il fait ? Sur quelle durée ?
- 3) Comment les sélectionnez-vous ? Quelles sont vos modalités d'accompagnement ? Comment vous positionnez-vous (conseil, conseil + formation, faire à la place...) ?
- 4) Avez-vous une expérience personnelle dans la création d'entreprise ?
- 5) Y a-t-il dans vos équipes des experts dédiés à un sujet pour des activités particulières (marketing, finance, vente, juridique...) ?
- 6) Quels problèmes rencontrez-vous avec les porteurs de projet ? Quelles connaissances ont les porteurs de projet en terme de création d'entreprise ?
- 7) Si un entrepreneur se retrouve en difficulté pour effectuer une tâche opérationnelle, de quelle manière l'aidez-vous ?
- 8) Vous sentez-vous pleinement équipé pour accompagner les entrepreneurs de la meilleure façon possible ?
- 9) Quelles limites voyez-vous à cet accompagnement ?
- 10) Quelles sont vos parties prenantes ?
- 11) Quels sont vos indicateurs de performance ? Qui les contrôle ?
- 12) Connaissez-vous le taux de survie à 5 ans des startups que vous accompagnez ?

## Annexe 3 : Interviews entrepreneurs

- 1) A.P – fondateur Ted Orthopedics (11/10/19)

Ted Orthopedics est une startup qui accompagne les kinésithérapeutes dans la prise en charge de rééducations de genou. Elle utilise une technologie brevetée d'analyse du mouvement, qui permet un gain de temps et une plus grande autonomie du patient. Lancée en 2017, la startup est passée par l'incubateur Marseille Innovation. Le fondateur, A.P juge l'environnement de la structure propice aux échanges avec des entrepreneurs ayant les mêmes problématiques



que lui, ce qui favorise l'apprentissage. Il estime que l'accès au réseau est un atout mais déplore néanmoins un manque d'expertise dans le secteur de la santé et avoue qu'il aurait aimé un accompagnement avec plus d'expertise dans son secteur et moins généraliste. Avec seulement une à deux réunions mensuelles il juge l'accompagnement "superficiel" et les conseils prodigués de "manière ponctuelle sans suivi de ce qui est effectivement réalisé." Il admet qu'il ne s'attendait pas à un soutien très poussé lorsqu'il a rejoint l'incubateur mais estime après coup qu'un accompagnement plus personnalisé lui aurait fait gagner du temps, en particulier au début de son activité. A.P me confie qu'il aurait apprécié plus de participation dans les recommandations qui lui ont été fournies, il a ainsi passé plusieurs mois à rechercher des conseils en terme de réglementation. Le soutien de Marseille Innovation a cependant été bénéfique pour la compréhension des dispositifs institutionnels et l'accès à certaines subventions. Pour A.P, ce sont les conseils d'autres entrepreneurs plus expérimentés qui lui ont été le plus bénéfique.

Pour lui, le startup studio peut être une solution si elle fournit une aide opérationnelle de qualité permettant un gain de temps pour l'entrepreneur, en particulier sur des sujets qui relèvent de la gestion d'entreprise opérationnelle. Pour lui c'est un mécanisme qui peut faire rapidement avancer un projet et pour cela il serait prêt à céder environ 10% du capital de son entreprise. Il ajoute qu'il serait plus disposé à suivre les conseils d'une structure ayant investi dans son entreprise. Il estime que les startups, ayant souvent une trésorerie souvent insuffisante pour avoir recours à des prestations externes, la prise de participation au capital en échange de ces services peut être pertinente.

## 2) V.Z – Openup Pharma (11/10/19)

Openup Pharma est une entreprise créée en 2012 par V.Z et qui a cessé son activité en 2013. V.Z est titulaire d'un doctorat en immunologie. Il s'agit d'une scientifique qui n'avait pas d'expérience entrepreneuriale au moment du lancement de son projet.

La startup est passée par un incubateur universitaire afin d'être accompagnée dans son développement. C'est l'emplacement géographique qui a guidé son choix plus que l'image de l'incubateur. L'accompagnement reçu a été purement technique et V.Z estime avoir manqué de ressources. Elle a eu accès à "des mises en relation pertinentes" mais aurait aimé un accompagnement opérationnel pour effectuer des tâches de gestion d'entreprise qu'elle ne maîtrisait pas, en particulier pour les aspects financiers. Elle avoue qu'elle aurait aimé être guidée de manière plus précise et pouvoir solliciter des experts dans les domaines managériaux. V.Z fait part d'un "décalage entre les besoins qu'un scientifique a lors d'une création d'entreprise et les ressources qui lui sont proposées."

Elle avoue avoir été découragé par l'ampleur des tâches à effectuer, notamment en matière de recherche de prospects et de financement, et ces prestations trop coûteuses pour les sous-traiter, ce qui l'a amené à cesser cette activité.

Lorsque je l'interroge sur ses attentes en matière d'accompagnement, elle me confie un soutien humain, de la bienveillance et un éclairage précis dans les démarches à effectuer lui aurait sans doute permis de continuer son aventure entrepreneuriale. Pour V.Z "il est capital d'éviter les erreurs stratégiques en terme de marché". De plus, elle estime primordial d'être soutenu par une personne ayant "une expertise opérationnelle forte du secteur" dans lequel elle évolue.

Elle connaît vaguement le concept de startup studio aujourd'hui mais ce n'était pas le cas à l'époque. Elle admet que c'est un mode de fonctionnement qui lui aurait été utile, notamment au niveau de la fonction commerciale. V.Z aurait préféré pouvoir se consacrer pleinement à l'aspect scientifique sans avoir à se soucier de la gestion administrative.

A l'époque elle estime qu'elle aurait été en mesure de céder jusqu'à 50% du capital de son entreprise pour avoir un associé capable de prendre en main ces aspects financiers et commerciaux. Elle affirme que la cession de « la moitié de mes parts ne m'aurait pas posé problème étant donné l'état de détresse dans lequel je me trouvais ». V.Z ajoute que ce mécanisme est particulièrement "intéressant pour les porteurs de projet n'ayant pas ou peu de connaissances commerciales et financières, ce qui est souvent le cas chez les scientifiques ».

### 3) M.B– co-fondateur de e-vita (14/10/19)

M.B est le co-fondateur de e-vita, un projet de carte vitale dématérialisée, pour lequel il a reçu un prix lors d'un Hackathon et qui lui a valu le droit à un accompagnement. Il précise que « le projet n'a pas abouti car le marché à attaquer était trop gros ». L'accompagnement qu'il a reçu a eu lieu au sein de l'incubateur de l'EM Lyon. Il s'agit en fait d'une pré-incubation, qui consiste à leur donner un accès aux locaux et à la bibliothèque de l'école ainsi qu'aux conseils d'un tuteur. Il ajoute que le lieu excentré de ces locaux n'était pas d'une grande praticité mais que le réseau auquel il donne accès l'a convaincu. Le tuteur est un ancien entrepreneur qui a été choisi par les fondateurs puis validé par l'école et rémunéré par l'EM Lyon pour cet accompagnement. Ce tuteur est habitué à cet exercice puisqu'il accompagne des porteurs de projets au sein de structures comme des incubateurs. Il a de la même façon fourni des contacts et encadré M.B et son cofondateur durant 4 mois. Ce tuteur faisait figure de mentor en apportant des idées et en les poussant à réfléchir sur leur problématique. Pour lui, le tuteur leur a permis de voir des choses qu'ils ne voyaient pas et d'appréhender les obstacles sous un angle différent. Il fournissait également une expertise en terme de revenus et sur la manière de se rémunérer ainsi que sur le business plan du projet. Les rendez-vous avec le tuteur, d'une durée d'une heure, avaient lieu toutes les 2 semaines. Les fondateurs s'accordent sur le fait que ce format d'une heure bimensuel est peu utile dans l'avancement de leur projet. De plus, malgré la possibilité de pouvoir échanger avec son mentor hors de ces rendez-vous, M.B avoue qu'il aurait aimé avoir un accompagnement plus intense et l'avis d'autres personnes du milieu, sur d'autres aspects comme la technologie. Ainsi ils auraient apprécié plus de diversité dans leur accompagnement et un suivi plus rapproché. Bien qu'il aurait aimé avoir accès à l'avis

d'experts du secteur, il ne pense cependant pas avoir été induit en erreur lors de cet accompagnement.

Pour pallier à cet écueil, ils se sont récemment associés avec un profil « tech ».

M.B est actuellement, en parallèle de son activité entrepreneuriale, en stage dans une startup dans le secteur de la finance. Il me confie que cette expérience lui confère de bonnes bases et lui permet d'avoir un point de vue plus large du fonctionnement d'une startup. Cela lui donne vision sur les besoins, les outils à implémenter et les étapes à franchir, et ce, dès le début de l'activité. D'après lui, cette expérience lui apprend à mieux appréhender ce qu'il devra prendre en compte dans le futur et d'éviter certaines erreurs. Il admet qu'il n'aurait « pas du tout vu cela s'il n'était pas en stage dans une startup ».

C'est à ce moment que j'introduis le concept de startup studio, qu'il ne connaissait pas. Il me confie trouver ce mode de fonctionnement intéressant et est curieux quant au mécanisme de prise de participation. Je lui explique alors que le taux de prise de participation dépend de l'avancement du projet, ce qu'il approuve, et me questionne sur la sélection des projets et l'apport effectif des studios. Je lui explique alors comment se fait l'accompagnement et les ressources mises à disposition. Pour lui, cela dépend « de l'apport effectif du startup studio et de la plus-value apportée. » mais le pourcentage qu'il serait prêt à céder en phase de création oscille entre 5 et 10%. Pour son projet, il estime que « 5% serait déjà trop ». Il m'informe que le concept l'intéresse et qu'il aurait pu se diriger vers un startup studio mais qu'il ne souhaite pour le moment plus se faire diluer. Il aurait néanmoins apprécié pouvoir échanger du capital contre certaines prestations pour lesquelles il a dû payer.

#### 4) F.G – fondateur d'Inithy (15/10/19)

F.G est le fondateur d'Inithy, un projet B2B d'applications mobiles consacrées aux professionnels du sport et de la nutrition. Inithy est nait en 2014 et a pu bénéficier du Crédit Impôt Innovation (CII) et d'un prêt de la Bpifrance. La startup compte aujourd'hui cinq associés.

Elle n'est pas passée par un incubateur car à cette époque, le projet a été jugé non adapté, mais a directement été accompagné par un Business Angel, un entrepreneur passionné de sport. Il a, en plus de l'argent investi dans la société, pris le poste de Directeur Général et aidé F.G au niveau de la comptabilité et de la gestion opérationnelle de l'entreprise. Néanmoins c'est encore lui qui prend toutes les décisions relatives à la stratégie d'Inithy. Son directeur général l'a auparavant conseillé sur certains aspects de l'entrepreneuriat mais F.G admet avoir beaucoup appris sur le tard, et aurait aimé bénéficier d'un accompagnement plus précoce. Ce qui lui a manqué est l'accès à un réseau et à des contacts pertinents pour le développement de son projet.

F.G regrette également de ne pas avoir eu accès à un réseau plus conséquent pour le développement de ses affaires et « aurait aimé pouvoir échanger avec des personnes se trouvant dans le même état d'esprit ». Il admet avoir commis énormément d'erreur et perdu beaucoup de temps à chercher les mécanismes permettant de lancer son entreprise.

L'entrepreneur a pour cela dépensé une part conséquente de ses financements dans des sociétés de conseils pour des prestations. Je choisis ce moment pour lui parler des startup studio mais il ne connaît pas non plus ce type d'accompagnement. Je lui introduis alors le concept et il me confie qu'il aurait aimé avoir accès à une aide précoce et à ce pool de compétences. Il semble très emballé par l'idée d'avoir accès à ces différents profils d'experts et de pouvoir les solliciter en temps voulu sans avoir à ressortir de l'argent pour chaque prestation. Lorsque je l'interroge sur le pourcentage de capital qu'il aurait été prêt à céder, il me répond que 10% lui paraît un bon compromis et est même prêt à aller au-delà en phase de création.

#### 5) T.D – fondatrice de TocTocDoc (16/10/19)

T.D s'est lancée dans l'aventure entrepreneuriale en 2016 avec le projet TocTocDoc qui avait pour objectif d'améliorer la formation des jeunes médecins sur les maladies rares en leur proposant un outil de résolution de cas clinique sous forme de jeu. Elle est aujourd'hui employée au sein du startup studio M2Care à Lyon.

L'accompagnement qu'elle a reçu au sein d'un incubateur à l'époque de son activité entrepreneuriale est jugé comme un atout concernant l'ouverture sur un réseau. Elle a aussi apprécié recevoir des retours constructifs par rapport à son produit.

Pour T.D, le temps nécessaire à activer les contacts fournis par l'incubateur a été problématique. Elle estime que cela a pris beaucoup de temps avant de pouvoir accéder aux compétences qu'elle avait sollicitées. De plus, il s'agissait de consultants dont l'analyse est ponctuelle et sans suivi de la continuité des actions.

D'après elle, ce n'est pas l'accompagnement en incubateur en lui-même qui lui a permis d'acquérir des compétences concernant la pérennisation de son activité, mais plutôt l'expérience effective. Elle affirme que l'incubateur lui a apporté certaines réponses sur le moment présent mais pas sur la façon dont gérer une jeune entreprise et « qu'il s'agit d'une aide à un instant T ».

Elle voit dans l'action des startup studio une façon adaptée de déléguer certaines activités à des personnes ayant de meilleures compétences sur ces domaines. Pour elle, la part de capital que cela doit représenter est fonction des services effectivement réalisés. Concernant son activité entrepreneuriale de l'époque, elle affirme « j'aurais pu à ce moment laisser 35% de mes parts pour ce type d'aide. »

#### 6) Gauthier Vimbert – fondateur d'InPower (le 21/10/19)

InPower est une startup de nutrition sportive dont le principal produit est une barre protéinée à base de poudre d'insectes. La composition finale de celles-ci n'est pas encore arrêtée et Gauthier partage son temps entre la recherche de financements et le développement du produit.

Je lui présente ma problématique et l'interroge quant à sa connaissance des startups studio. Gauthier ne connaissait pas le concept.

Il est actuellement dans un incubateur universitaire qui lui donne accès en continu à un laboratoire et met à sa disposition pour effectuer ses recherches. Cependant, Gauthier reçoit essentiellement des conseils concernant le développement de son produit, et très peu sur celui de l'entreprise en elle-même. Il admet que cela commence à être problématique car il

Il a récemment eu des conseils de la part du cabinet EY sur les prochaines étapes clés pour le développement de son entreprise. Gauthier me confie ne pas avoir apprécié la façon dont l'avocat les a reçus et estime qu'il a pris le sujet à la légère. Il ne l'a pas trouvé suffisamment présent et ne s'est pas senti à l'aise. Les conseils qu'il s'est vu prodiguer concernent son association avec la recherche publique française et les soutiens financiers qu'il peut espérer. Il estime avoir eu de bons conseils, mais « qu'il manquait quelque chose ». Pour un accompagnement plus approfondi, le cabinet EY propose une prestation facturée 1200€ que Gauthier estime trop coûteuse par rapport aux bénéfices qu'il en attend. Il prévoit de rejoindre l'incubateur de Skema BS en Janvier 2020 car son co-fondateur est un diplômé de l'école. Ses attentes concernant son incubation sont surtout de la mise en relation et l'accès à un réseau.

Pour lui le startup studio pourrait être envisagé à l'avenir mais il estime que son co-fondateur, de par sa formation en école de management pourra « tenir la barre durant les premières années de développement de la startup. »

#### 7) G.G – fondateur de startup en santé (03/11/19)

G.G est le fondateur d'une startup du secteur de la santé et lauréat de la 6<sup>ème</sup> édition du prix Pépite en 2019.

Il travaille sur ce projet depuis 2017 et est accompagné dans le développement de son entreprise par l'incubateur de l'école de commerce de Clermont-Ferrand « SquareLab ».

C'est davantage au sein de cet incubateur que par le réseau Pépite que son accompagnement s'est fait. Ce dernier lui a permis d'obtenir le statut d'étudiant-entrepreneur mais il n'a que peu sollicité leur accompagnement. G.G a privilégié l'incubateur SquareLab car il estime que le réseau y est plus intéressant. Le réseau Pépite lui a surtout servi à participer aux concours et gagner des prix et en dehors de cela, il n'échange pas avec les membres du réseau.

Pour G.G l'incubateur « a été utile au début pour la partie technique en l'orientant vers des personnes spécialisées dans son domaine ».

De plus, il a apprécié être suivi et stimulé pour agir rapidement et se définir des objectifs à atteindre car, en tant que seul fondateur, il s'est parfois senti démotivé. L'incubateur a aussi un visu sur les concours et les bourses accessibles aux startups qu'ils accompagnent en fonction de leur stade d'avancement. De fait, il incite ses incubés à postuler aux dispositifs et G.G y voit un intérêt car il est important « de savoir quand et comment s'y prendre et de savoir quels financements sont réellement destinés à ce type de projet. »

Pour lui, l'intérêt d'être incubé réside aussi dans le fait de pouvoir rencontrer des personnes ayant des problématiques similaires favorisant ainsi les échanges et les retours d'expérience d'autres incubés, notamment en matière de préparation de dossiers de demande de financements. Cela permet aussi de se remettre en question et de se confronter à des regards différents et « de s'apercevoir de choses auxquelles il n'aurait pas pensé. »

Il estime qu'une telle structure est surtout utile pour de la mise en relation et il le sollicite surtout pour son réseau. Cela lui permet également bénéficier de tarifs préférentiels lorsqu'il travaille avec des partenaires de l'incubateur. Cependant, il considère que celui-ci ne donne pas accès à toutes les compétences et que celles à disposition ne le sont pas forcément immédiatement. Il aurait aimé avoir réponse à des questions sur des domaines qui n'étaient pas les siens directement au sein de l'incubateur, sans avoir à être mis en relation.

C'est notamment le cas sur les aspects juridiques de son projet et pour lesquelles il aurait apprécié avoir accès aux services d'un avocat en interne.

G.G ne connaissait pas le concept de startup studio et estime que cela peut répondre à des besoins lors d'un lancement d'entreprise. Il aurait aimé avoir quelqu'un pour travailler avec lui sur le projet. Car même si des contacts sont fournis par les incubateurs, ils peuvent être longs à mobiliser. Pour lui, le fait d'avoir des personnes compétentes à disposition aurait accéléré la mise en place de son kit. Pour lui, le startup studio est « un bon moyen de faire entrer des compétences clés dans les startups ». Il estime que c'est une structure qui devrait être coordonnée aux incubateurs et complémentaire pour la réalisation de tâches opérationnelles.

Pour G.G, ce qui va lui rester de l'accompagnement est la méthode de travail. Savoir prendre du recul par rapport à la situation et ne pas faire les choses trop vite sont les aspects primordiaux qu'il a développé durant son accompagnement et qu'il juge propices à la pérennisation de son activité.

#### 8) A.D – co-fondateur et CEO d'une startup en e-santé (03/11/19)

A.D est le co-fondateur et Chief Executive Officer (CEO) d'une startup lancée en 2018 et dont l'activité est concentrée sur le développement d'une plateforme de mise en relation entre pharmacies et patients. La startup est accompagnée au sein de l'incubateur d'une école de commerce depuis sa création. Il développe son projet au sein de cette structure parmi plus de cent incubés. L'accompagnement comprend des ateliers de brainstorming et d'entraide. Il met

également en avant l'aide à la compréhension des dispositifs d'aide financière que permet le personnel de l'incubateur. Mais pour A.D, « c'est le réseau qui est l'élément clé dans un incubateur, et la visibilité qu'il confère. »

Il lui permet en effet un rapprochement auprès de professionnels pour bénéficier de leurs expertises. C'est grâce à cette incubation qu'A.D estime avoir pu développer son réseau et cela lui « sera certainement utile pour le futur de son projet ». L'incubateur met à disposition de ses startup un coach référent pour un suivi régulier des projets mais A.D m'avoue qu'il ne le sollicite que rarement car ses connaissances sur le secteur d'activité sont limitées. Il s'agit d'un ancien entrepreneur qui consacre une partie de son temps à aider les jeunes porteurs de projets. A.D a surtout apprécié ses conseils au début de son activité pour comprendre certains aspects de la création d'entreprise, comme les statuts légaux. Mais, il affirme que « désormais, étant à une étape supérieure je n'en vois plus l'utilité ».

Il juge l'accompagnement globalement bénéfique car il offre un cadre de travail professionnel et « aiguise la curiosité entrepreneuriale ». Il affirme néanmoins avoir manqué d'information sur la partie juridique de son activité dont la composante légale est particulièrement complexe. A.D aimerait faire appel à des experts du sujet mais n'a pas une trésorerie suffisante.

Les ressources dont il estime manquer durant cet accompagnement concernent donc l'accès à une expertise. De plus il admet avoir passé beaucoup de temps à trouver les profils appropriés.

Pour lui le startup studio est un complément de l'incubateur, une étape suivante à laquelle il va maintenant penser. Il voit cela comme un pool de ressources accessibles rapidement. A.D estime également que cela peut être un bon moyen de trouver des profils appropriés pour les mettre à des postes clés des startups.

#### 9) H.G – fondateur d'une startup en e-santé (25/11/2019)

La startup fondée par H.G en 2009 n'est passée par aucun système d'accompagnement. Cela été à l'époque un choix du fondateur qui admet le regretter aujourd'hui car cela lui aurait permis « d'avoir accès à un plus large réseau ». Le projet a été abandonné début 2011 du fait de difficultés à trouver des fonds. H.G déplore la frilosité des investisseurs à cette période, pourtant aujourd'hui, le suivi des maladies chroniques est un des plus important marché attendu. Pour lui, l'absence de structure dédiée à son secteur a été dommageable. Il admet que l'écosystème s'est amélioré et que les aides sont désormais plus accessibles. H.G estime qu'il est nécessaire pour une startup d'avoir rapidement les moyens financiers nécessaire au développement du produit.

H.G connaît vaguement le concept de startup studio et voit d'un bon œil le fait d'avoir accès à des montants conséquents quasi immédiatement. Cela permet de dégager du temps à

l'entrepreneur et son équipe pour se consacrer au principal : « trouver le produit qui correspond au marché et les clients qui l'achèteront. »

Il juge également bénéfique le fait d'avoir à faire à des accompagnants ayant une expérience entrepreneuriale, d'autant plus dans son secteur de compétences. Pour lui, cela « permet d'avoir une vision approfondie du marché cible ». H.G aurait aimé être conseillé par des entrepreneurs aguerris afin de pouvoir pivoter et transformer son produit.

#### 10) L.P – fondateur de PKvitality (03/12/2019)

La startup créée en janvier 2016 entend révolutionner la vie des diabétiques grâce à la technologie des micro-aiguilles. Il s'agit d'une montre connectée permettant de contrôler de manière continue la glycémie, couplé à un système d'alerte en cas de trouble de celle-ci. PKvitality est actuellement accélérée par Dassault Systèmes et Sanofi et a reçu le prix EIT Health European Catapult dans la catégorie Medtech fin 2019. L.P considère, qu'à ses débuts, il a consacré un temps trop long à rechercher des financements pour le développement de son projet. La startup a lancé une campagne de levée de fonds participative en 2017 et maintenant que son activité est reconnue, il a un accès facilité à des financements.

L.P estime donc profitable pour le développement rapide des jeunes entreprises d'avoir accès à des fonds pouvant être dédiés immédiatement à des activités de prospection et d'études de marché importantes. Il évoque aussi un intérêt particulier dans l'accompagnement personnalisé sur des projets par des personnes expertes et pense notamment aux obstacles juridiques dans le secteur médical qui ont été un frein dans le développement de son produit.

### Annexe 4 : Interviews Structure d'accompagnement

#### 1) G.K – chargé d'affaires Innovation et Business Development - Incubateur Inter-universitaire Impulse (16/10/19)

Il est chargé d'affaire santé au sein d'Impulse, incubateur inter-université créé en 2000 et qu'il définit comme une « structure d'accompagnement de suivi et d'aide à la naissance de nouveaux projets qui dérivent directement de la recherche publique. » Il s'agit d'une d'un incubateur dit Allègre, qu'il différencie des pépinières d'entreprises qui sont strictement réservées à de l'hébergement, et qui ont pour principale mission la mise à disposition de locaux, sans accompagnement. L'incubateur Impulse a pour mission d'aider les chercheurs ayant un projet d'entreprise dès la naissance du projet en leur apportant une enveloppe financière mais aussi un suivi et un accompagnement dans la création de leur société. Il apporte un soutien en terme juridique notamment pour les dépôts de brevets, et une aide dans leur processus de pensée, de recherche de financement et de sa chronologie. Chaque



chargé d'affaire gère ainsi un maximum de 10 projets afin de pouvoir consacrer suffisamment de temps à chacun des projets. Chaque projet est incubé durant un maximum de 3 ans et le taux de survie après ces 3 années est l'indicateur de performance utilisé au sein d'Impulse. Il voit ainsi toutes les 6 semaines les porteurs de projets qu'il suit lors de réunions de suivi durant lesquelles sont passés en revue les actions effectuées. G.K échange avec ses incubés tous les 2-3 jours pour les aider dans l'avancement de leurs projets. Des bureaux sont également à disposition au sein d'Impulse pour accueillir les incubés mais les locaux ne sont pas comparables à ce qui est retrouvé dans les pépinières. Il considère également comme un plus la présence de plateformes technique au sein des pépinières et déplore l'absence d'un regroupement de ses structures au sein d'un même espace dédié. D'après lui le fait d'avoir « l'hébergement d'un côté, l'incubation d'un autre et le startup studio d'un autre encore » n'est pas approprié. En effet, les déplacements pour aller à la rencontre des porteurs de projet qu'il accompagne sont chronophages et autant de temps en moins à consacrer à l'accompagnement opérationnel. Pour lui, il serait pertinent d'être avec eux au laboratoire tous les jours, de les encadrer au quotidien et augmenter ainsi son implication dans les projets qu'il accompagne. Il estime important d'être au cœur de leur activité et de connaître les problèmes auxquels ils sont confrontés en temps réel et ainsi répondre à leurs besoins. Ainsi, fusionner incubateurs et pépinières, à l'image de ce qui est fait dans d'autres pays comme l'Allemagne, lui semble une action pertinente.

Pour G.K, les chercheurs avec qui il travaille sont des scientifiques qui ne connaissent pas le processus de développement pharmaceutique, le temps que demande la mise sur le marché d'un produit, les tests exigés en matière de toxicologie, pharmacocinétique, les exigences réglementaires... De même, il souligne leur absence de connaissance dans les domaines de la finance, du marketing et du management. De plus, il observe parfois un non-suivi des conseils qu'il prodigue et une absence de pouvoir quant à la mise en application de ceux-ci. C'est un problème qu'il rencontre fréquemment chez les chercheurs expérimentés, qui, tout en sachant qu'ils sortent de leur domaine de compétence, tiennent à garder un contrôle et une autonomie totale dans leur prise de décision. Il estime y être confronté dans  $\frac{1}{4}$  des cas environ et explique que ce type d'entrepreneur est très difficile à convaincre. G.K voit en cela une limite à la pérennisation des entreprises car ce phénomène « emmène souvent les entrepreneurs dans la mauvaise direction. » Il précise que malgré une certaine frustration engendrée par ce manque d'écoute et la connaissance de l'erreur qui est faite par l'entrepreneur, cela n'a pas de répercussion sur l'incubateur. Il distingue à côté de cela un autre type de chercheur-entrepreneur, souvent plus jeune ou ayant eu un retour quant aux échecs de certains confrères, qui font attention à scinder dès le début les compétences. Il évoque notamment le recrutement d'un CEO, avec une compétence business et une notion managériale. Il voit cela comme un point positif car ce type de chercheur a plus tendance à sortir de sa zone de confort, et développer une curiosité hors du champ technique. Cela lui permet de pouvoir échanger sur les différents thèmes du projet, à la fois sur les sujets scientifiques et managériaux.

A ce titre, avec l'intervention « de vrais entrepreneurs et de vrais experts qui vont participer au capital de l'entreprise, et être l'entreprise elle-même en étant de cofondateurs à part entière » il considère le startup studio comme un modèle intéressant. Le fait d'avoir un pouvoir décisionnel est un avantage, et le chercheur désorienté peut ainsi « compter sur ces personnes pour directement les aiguiller et pas seulement les aider mais participer à 100% contrairement aux incubateurs qui ne font que suggérer. » Ainsi il approuve le concept d'être accompagné par des personnes « qui savent ce qu'est de construire une entreprise sur le long terme. » De même, il considère qu'un accompagnement sur une durée de 5 ans est un meilleur modèle que celui des 3 ans réalisé chez Impulse. Il souligne ici les manques de financement et de ressources humaines prévus à cet effet. Le fait de passer le « flambeau de l'accompagnement à d'autres acteurs de l'écosystème que sont bien souvent les capital-risqueurs » peut entraîner une rupture dans cet accompagnement, et selon ses dires « souvent le flambeau est perdu en route ou abandonné ».

Pour lui, la France est bien équipée pour le démarrage via les subventions et les dispositifs d'amorçage, mais il existe un important manque de ressources pour franchir « la vallée de la mort » et le manque de financement conséquent dans le secteur de la santé entraîne la fuite de ces jeunes entreprises. Il estime que la culture du risque est trop peu développée en France, à l'inverse des États-Unis où il est également plus facile de faire ces études réglementaires, notamment du fait de la présence de nombreuses sociétés de services dans le domaine de la recherche biomédicale tels que les CRO (Contract Research Organization) et de prix plus attractifs. Ainsi il fait remarquer une tendance des jeunes sociétés pharmaceutiques françaises à aller faire leurs études cliniques ailleurs, ce qu'il considère comme un problème, puisque les capitaux investis par l'État ne restent pas sur le territoire, de même que la création d'emploi.

## 2) T.D – M2Care (22/10/19)

M2Care est un startup studio spécialisé dans les entreprises de la nutrition. Le programme d'accélération Scale est proposé aux startups pour dérisquer leur preuve de marché via un accompagnement sur mesure d'une durée de 6 à 12 mois. Il met alors à disposition des projets qu'il accompagne un réseau de plus de 60 experts basés en Europe et en Amérique du Nord, couvrant un large spectre des compétences requises pour réussir dans le secteur de la santé et de la nutrition. Cette structure « prend en main, opérationnellement parlant » les entrepreneurs qu'elle accompagne. Les entreprises installées au sein de ce programme ont accès à une aide au développement de leurs projets, de l'identification du besoin jusqu'à l'arrivée au marché en passant par la levée de fonds.

Pour T.D « il y a entrepreneuriat et entrepreneuriat en santé », elle estime que les spécificités du secteur sont telles qu'il est nécessaire d'avoir accès à une expertise poussée avec des personnes ayant déjà répondu à des problématiques similaires.

### 3) C.D – Business Developer - Kyomed Innov (24/10/19)

Kyomed Innov est une structure d'accompagnement de startups basée à Montpellier et qui exerce dans le secteur de la santé connectée. Il s'agit d'un consortium créé en 2014 et issu d'entreprises de différents secteurs qui ont décelées un besoin pour répondre à une problématique dans l'accompagnement des jeunes entreprises en santé connectée. Cette structure a été créée par des entreprises de biotechnologies, l'Etablissement Français du Sang (EFS), l'université et les CHU de Montpellier et de Nîmes ainsi que des cabinets d'experts réglementaire. C.D Durochat défini leur activité comme de la prestation de service avec un accompagnement sur des points spécifiques au travers de différents pôles d'activité. Ces trois pôles sont actuellement composés de 8 salariés, comprenant des chefs de projet ayant chacun une expérience dans les domaines que regroupent les pôles. Le premier pôle est consacré aux spécificités dans l'usage, avec des études réalisées tout au long du processus de développement afin d'avoir un produit vraiment pertinent pour l'utilisateur. Il est lui-même divisé en deux segments, avec une part de prestation avec la réalisation d'études et une part de conseil, pour laquelle les entreprises souscrivent à un nombre d'heures d'accompagnement. Les forfaits proposés vont de 4 à 16h d'accompagnement mensuel facturés de 500€ à 2000€ par mois. Il existe également des packs horaires pouvant être espacés sur plus de temps. Ainsi, la durée de l'accompagnement est variable, allant de quelques mois à 2 ans. Cet accompagnement reste sous forme de conseil, sans apport opérationnel et sans prise de participation au capital. Le second est le pôle clinique qui fournit une expertise dans la réalisation des études cliniques des startups avec un chef de projet anciennement Attaché de Recherche Clinique (ARC). Le dernier pôle est consacré à l'analyse de données et aide à identifier des marqueurs de santé pertinents pour prouver l'efficacité d'un produit.

Les startups ayant recours aux service de Kyomed Innov sont généralement en phase d'amorçage avec une preuve de concept et un produit clairement défini comme répondant à un besoin. Ainsi, les entreprises ne se lancent pas dans une étude clinique si le dispositif n'est pas totalement au point. Ces startups peuvent être portées par de jeunes fondateurs inexpérimentés comme par des entrepreneurs ayant déjà certaines compétences en gestion d'entreprise mais qui ne peuvent pas encore regrouper toutes les fonctions en interne par manque de moyens financiers ou parce que cela ne nécessite pas un poste à temps plein en continu. Cependant, C.D me confie que les entrepreneurs préféreraient avoir quelqu'un en interne pour gérer ces sujets. Ainsi, ils choisissent de faire appel à Kyomed Innov en ressource pour avoir accès à des études d'usage, un chef de projet clinique...

Cependant, hormis la réalisation d'études, les prestations fournis par Kyomed restent du conseil et ils ne proposent pas d'accompagnement opérationnel.

Les limites que C.D voit à cet accompagnement sont principalement le manque de connaissances des porteurs de projet sur le secteur de la santé et particulièrement en matière de recherche clinique. Cela pose des problèmes en terme de finance, puisque les

entrepreneurs n'ont pas connaissance des coûts relatifs à ces recherches et ne les ont donc pas anticipé. Pour C.D, les fondateurs "n'ont pas été mis au courant des prix que peuvent coûter les recherches cliniques et se retrouvent au dépourvu lorsqu'ils l'apprennent. Les startups au courant vont d'abord chercher les financements pour ces études études cliniques puis viennent nous voir ensuite avec un budget alloué." L'interviewée juge qu'un niveau d'expertise élevé est primordial pour permettre un accompagnement efficace des projets entrepreneuriaux en santé.

Pour C.D, pour être pleinement équipé dans leur activité, Kyomed Innov aurait besoin de plus de temps à consacrer à l'accompagnement, c'est-à-dire des recrutements de chefs de projet et d'un profil expert et spécialisé sur l'aspect réglementaire. Car à l'heure actuelle, ils ont recours à des prestataires et font appel à des services en externe pour combler ce manque de ressource.

Un comité de direction suit mensuellement les activités de Kyomed Innov. Les indicateurs de performance concernent le nombre de projets entrant. Cela est corrélé aux financements reçus par les organismes fondateurs et l'activité doit tendre vers un autofinancement.

Selon C.D, les jeunes pousses accompagnées par Kyomed arrivent à lancer leur produit mais elle ne sait pas exactement ce qu'elles deviennent par la suite. Ainsi, le taux de survie des entreprises accompagnées n'est pas utilisé comme indicateur ni même connu de Kyomed Innov.

Pour C.D, le studio va faire évoluer l'entrepreneuriat en santé. Elle affirme "les porteurs de projets scientifiques vont pouvoir positionner des personnes qualifiées à la direction de leur startup et se consacrer à ce qu'ils savent faire."

#### 4) J-M.S– SE13 advisory (25/10/19)

SE13 advisory est une société de conseil en finance d'entreprise dont le fondateur, J-M Sa plus de 20 années d'expérience en stratégie financière. Il effectue principalement des opérations financières de croissance pour augmenter le capital de ses clients sans intervenir sur l'organisation de l'entreprise. Son approche est la restructuration financière afin de rendre l'entreprise attractive pour les investisseurs. C'est son expertise dans le domaine financier qu'il met en avant pour valoriser l'accompagnement qu'il prodigue. Il agit alors en tant que ressource de l'entreprise, opérationnellement sur une durée moyenne de 6 à 9 mois et se rémunère à la prestation, sur un pourcentage d'une opération précise. Pour lui, prendre une part du capital revient à mélanger les intérêts. Lui a un besoin de neutralité, qu'il estime nécessaire par rapport aux investisseurs, puisqu'il est un avis extérieur.

Pour lui, le Venture capital est un modèle élitiste dédié à créer des leaders de marché. Néanmoins, du fait de la temporalité du fonds et de la nécessité de faire une opération financière à court terme, ce modèle crée de fortes tensions au niveau de l'exécution du projet. Le capital-investissement n'a cependant pas d'impact sur la stratégie des entreprises qu'il finance et, en intervenant en tant qu'actionnaire minoritaire, n'intervient pas

opérationnellement dans la gestion de l'entreprise. Bien que les investisseurs en capital-risque fassent tout leur possible pour aider l'entreprise, son rôle sera cantonné à suggérer des solutions, prodiguer des conseils et remarques ou faire des propositions de profils pour aider les porteurs de projet. Il estime que plus on tend vers un modèle de type incubateur, moins la temporalité est un élément important. Cependant, d'après lui, le modèle d'incubateur relève plus de la location de position de travail que d'un véritable accompagnement. Il voit une « orthogonale en terme d'intérêt avec les gens dont le métier est de faire sortir les entrepreneurs de ces structures et de leur faire réaliser leur entreprise. » Il estime néanmoins que l'ensemble de l'offre constitue un paysage relativement attractif pour quelqu'un ayant envie de créer son entreprise.

Beaucoup d'argent est en jeu en terme de public ou de para-public, et notamment dans les périodes d'amorçage et de série A.

Pour lui, il est très rare qu'un projet à fort potentiel ne trouve pas un investisseur. Il ne s'agira alors peut-être pas forcément celui ciblé car, du fait de leur aspect cyclique, les fonds se retrouvent parfois en situation de désinvestissement.

Pour J-M.S, toutes les formules d'accompagnement ne sont pas adaptées aux différents modèles d'entreprises innovantes. D'après lui, les incubateurs et accélérateurs « prennent des participations bien trop élevées par rapport à ce qu'ils fournissent comme service » et qui à son avis distordent l'entreprise et la pénalisent. De plus, il voit un désalignement des intérêts entre les deux parties avec une tendance à ne pas laisser décoller les incubés afin qu'ils restent au sein de la structure le plus longtemps possible. Ainsi, certaines startups n'ont pas pu lever de fonds à cause d'une structure du capital et de conditions astreignantes et inappropriées pour passer en capital investissement. Cela a d'après lui rendu le développement de l'entreprise impossible par la suite.

Il estime que le modèle startup studio est fait pour pallier à des carences dans l'entrepreneuriat et peut-être une solution appropriée pour certains cas de figures et permettre de faire vivre des projets sur du plus long terme. Il qualifie ce concept d'intéressant pour des entreprises ayant un des temps de développement plus longs. Cependant, il estime que pour faire d'une entreprise un leader de marché, il est nécessaire de passer par le capital-risque.

Dans ce sens, le startup studio peut apporter un complément, voire « combler le vide entre ne rien faire et devenir un leader, ce qui n'est évidemment pas accessible à tout le monde. »

##### 5) J.L – Chargé de mission développement des entreprises - Pôle de compétitivité Medicen (29/10/19)

Medicen est un pôle de compétitivité des technologies innovantes pour la santé et les nouvelles thérapies, créé en 2005 en région parisienne. Il a été mis en place, comme tous les pôles de compétitivité, à la demande gouvernementale au départ et le business model s'articule autour de trois entités que sont l'Etat, la région et les membres du pôle. Medicen regroupe plus de 500 adhérents à la fois publics et privés, industriels, académiques mais aussi

de petites entreprises dont plus de la moitié sont des startups. Ces adhérents versent une cotisation au pôle Les technologies représentées sont la biothérapie, le diagnostic biologique, de la santé numérique, de l'imagerie et de la technothérapie. La sélection des entreprises qu'il regroupe se fait par Domaine d'Activité Stratégique (DAS) et celles-ci doivent officier dans le secteur de la santé et être domiciliée. Chaque DAS est coordonné par un chef de projet innovation santé qui a pour rôle d'animer et de créer des synergies au sein de la communauté et développer des partenariats. Medicen facilite ainsi la rencontre de profils internationaux et l'exportation des entreprises qu'elle soutient.

J.L ne définit pas leur activité comme un accompagnement de proximité ni comme une action de création d'entreprise à court terme, pour cela, les startups sont redirigées vers des incubateurs partenaires. Elle positionne Medicen comme une structure proposant des solutions et aidant à identifier les bons acteurs sur le territoire pour leur permettre de développer leur business, leur technologie et leur produit.

Ainsi, 75 cabinets de conseils sont référencés au sein du pôle et avec qui ils travaillent sur des aspects spécifiques Les principales activités de Medicen sont l'aide à la levée de fonds, à l'exportation et au développement de partenariats avec des mises en relation, notamment avec les hôpitaux pour y effectuer des essais cliniques. Le pôle accompagne donc également en matière de recherche de financement dilutif et non-dilutif avec notamment des cessions de pitch devant un comité d'investisseurs qui valide leur aptitude à lever des fonds. De plus, une personne est en charge des financements publics au sein du pôle et oriente les entreprises vers les appels à projets ou les demandes de subventions qui leurs correspondent.

J.L estime que les porteurs de projets ont « des besoins plus que des problèmes pour avancer dans leur technologie » et qu'il est nécessaire de leur apporter une aide. Elle met l'accent sur la présence de profils très scientifiques qui présentent des lacunes sur les aspects business et la nécessité de « les orienter et vulgariser ces notions ». Pour elle, ce phénomène est lié au domaine des sciences et cela demande beaucoup de travail, au cas par cas et étape par étape, pour combler ces lacunes.

De plus, le fait d'avoir des profils très différents avec des entreprises ou des projets *early-stage* et d'autres beaucoup plus matures donne lieu à des actions différentes en matière d'accompagnement.

Les sujets de propriété intellectuelle et de financement sont les plus récurrents. Pour J.L, la plus-value d'un pôle de compétitivité réside dans la multiplicité des profils d'adhérents qu'il regroupe. Néanmoins leur activité reste basée sur du conseil, de l'aiguillage et le travail est effectué en simultané avec les incubateurs et accélérateurs. J.L a notamment pour mission d'effectuer un suivi des projets en s'assurant que l'information est bien passée et de ne pas travailler en doublon avec ces structures. Elle voit là une certaine complémentarité dans l'action d'accompagnement.

Les limites qu'elle voit dans l'accompagnement prodigué par Medicen concerne le nombre de personnes suivi, elle considère celui-ci trop élevé, ce qui empêche de proposer le même

accompagnement pour tout le monde. Car avec une équipe de 16 personnes pour plus de 400 entités, il est « difficile d'avoir un suivi précis et pointilleux » des adhérents. J.L estime que le fait d'être « sur beaucoup de choses en même temps restreint certains volets de l'accompagnement » et limite le suivi des projets au cas par cas.

Leur indicateur de performance sont repartis sur une feuille de route de 4 ans avec des quotas à tenir, tels que les actions effectuées, les dispositifs mis en place, le nombre de membres.

Le taux de survie des startups adhérentes n'est pas un indicateur de performance utilisé, ni même connu bien que J.L me confie qu'il existe un désir de compréhension du sujet chez Medicen. Ces quotas sont dépendants de chaque pôle de compétitivité et de la feuille de route qu'ils ont décidé de suivre dépend des exigences de la région et de l'Etat pour le territoire concerné.

Ces indicateurs ont été mis en place pour répondre aux attentes de l'Etat et de la région, cependant, ce premier se désolidarisant des pôles de compétitivité, les pôles seront par la suite uniquement dépendant de la région.

Lorsque je l'interroge sur son sentiment vis-à-vis des startups studio, J.L y voit un avantage pour l'équipe de la startup, d'avoir « une sorte de co-fondateur, impliqué sur le terrain et dont les intérêts sont complètement alignés sur la réussite du projet. » Elle estime aussi que ce mode de fonctionnement serait un atout pour leurs actions au sein de Medicen, en apportant une synergie dans l'accompagnement et facilitant leur activité de mise en relation des parties prenantes de l'écosystème. Pour elle, le startup studio, en se consacrant à un accompagnement de proximité, peut être un autre acteur de l'écosystème en portant un rôle opérationnel dans l'accompagnement des entrepreneurs, en particulier dans les secteurs scientifiques où la demande est importante.

#### 6) H.A – Directeur du Business Développement et Transfert - SATT AxLr (30/10/19)

La SATT a pour rôle de transformer des inventions en innovations pour élaborer des produits ou des services en adéquations avec des besoins industriels et commerciaux. Leurs indicateurs de performance sont notamment le nombre de contrat d'exploitation signés dans une année, le chiffre d'affaire réalisé par la SATT, le nombre de startups et d'emplois créés, les fonds levés par ces startups et leurs montants. Les plus importants pour eux étant la création d'emploi. Les taux de survie ne font pas partie de leurs KPI.

Trois SATT ont un incubateur intégré, Linksium à Grenoble, Pulsalys pour le territoire Lyon/Saint-Etienne et la SATT AxLR du Languedoc-Roussillon.

Plus de 200 startups ont déjà été accompagnées par la SATT AxLR depuis 2006 et une quarantaine actuellement. Les startups sont à différents stades d'incubation. L'accompagnement se fait à la fois pour les startups endogènes, créées ex nihilo à partir d'un brevet ou d'un savoir-faire issu d'un établissement de recherche public et de startups exogènes. Ces dernières ne sont pas forcément issues de la recherche publique mais

recherchent pour leur développement des compétences technologiques afin améliorer leur produit. Ils peuvent ainsi se rapprocher de la SATT pour monter un programme regroupant des équipes scientifiques ayant vocation à aider la startup sur ces aspects. La SATT AxLR est composée d'un directeur administratif et financier, d'un comptable, d'ingénieurs brevets, de juristes, de chargés d'affaires, de chefs de projet, experts dans certains domaines et fait appel à des experts externes qui répondent à des appels d'offre et qu'ils rémunèrent. Ces prestataires sont sollicités de manière récurrente sur certaines thématiques, notamment lorsqu'il s'agit de dispositifs médicaux car c'est un secteur qui demande des expertises particulières en terme de réglementation. La SATT s'appuie également beaucoup sur des cabinets extérieurs pour des études de marché. Ainsi, H.A estime qu'ils ne sont pas « pleinement équipés » en interne pour répondre à tous les enjeux et problématiques qu'ils peuvent rencontrer.

H.A me confie beaucoup travailler avec le Business Innovation Center (BIC) de Montpellier, qui lui dépend de la métropole et que certaines des startups accompagnées par la SATT AxLR sont également incubés au BIC et parfois d'autres incubateurs encore. Le but étant de pouvoir bénéficier de conseils, d'accompagnement, d'aides sur la recherche de financements et d'atouts pour le déploiement de la startup. Pour lui, les incubateurs aident à aller chercher les financements et préparer à faire des pitches et présenter correctement le business model et la technologie.

Il qualifie les entrepreneurs de « friands et avides de conseils en tout genre. » Il estime que les chercheurs qu'il accompagne sont « crédibles dans la recherche et le développement, et surtout dans la recherche, mais qui sont là pour trouver des solutions scientifiques et doivent être challengés pour pouvoir porter la startup. » L'équipe accompagnatrice cherche ainsi à connaître la vision qu'à le chercheur sur le projet, comment il se positionne en terme de stratégie, quel business model envisage-t-il, quelles sont les barrières à l'entrée et comment pense-t-il attaquer le marché...

H.A constate que « les chercheurs ont souvent du mal à parler argent » et que certains d'entre eux « sont déjà perdus avec les questions posées. » D'autres, ayant plus d'appétence pour ces aspects et qui se sont renseignés, et montrent un intérêt sur la partie commerciale, ont une idée précise sur ces sujets. Il estime ce profil « particulièrement intéressant, puisqu'ils sont à la fois crédibles au niveau de leur science et ont une facilité pour la gestion d'entreprise ». Ainsi, pour H.A, certains chercheurs arrivent à être des CEO performants, lorsqu'ils arrivent à bien comprendre cette partie financière. Cependant, il me confie que ce profil est rare et concerne maximum 20% des porteurs de projets. Peu d'entre eux se révèlent donc véritablement capables de piloter la jeune entreprise à long terme. Malgré cela, H.A me confie que « les startups passées par les SATT et qui volent de leurs propres ailes ensuite ont deux fois plus de chance de réussir que les autres. »

H.A identifie deux « vallées de la mort », la première qui est la recherche d'argent pour avancer sur la technologie puis une deuxième au moment de la prospection par le business developer, qui est souvent également le CEO et qui n'a pas les moyens suffisants pour



effectuer cette tâche de la meilleure façon. Il estime que les programmes de maturation doivent être anticipés car les scientifiques sont compétents dans leurs domaines mais ils doivent également trouver un bon CEO et une bonne équipe parce que d'après lui, avec un projet moyen et une bonne équipe, la startup peut s'en sortir. A l'inverse, une équipe moyenne portant un bon projet ne peut pas s'en sortir car au moindre souci, elle ne saura pas pivoter et rebondir correctement. L'équipe est ainsi la composante la plus importante d'une startup.

A ce titre il qualifie les startups studios d'intéressants car ils permettent de mettre un véritable CEO, un vrai dirigeant qui va être dans l'exécution à côté du chercheur qui lui va gérer la R&D. Les besoins et les problématiques du marché seront alors détectée par le CEO qui va mettre en adéquation la technologie et les plans d'actions à mettre en œuvre. Le chercheur va ainsi pouvoir mettre en place la solution adaptée.

Il voit un avantage dans les startups factory car en ayant en résidence des personnes qualifiées pour des postes spécifiques demandant des compétences particulières, elles permettent de répondre à un besoin pour les entrepreneurs. Il estime que ces personnes en résidence « ont l'habitude de faire le démarrage des sociétés ». Il s'est rendu compte dans l'usage que le démarrage d'une entreprise est un métier à part entière, faire croître une société est également un métier, tout comme maintenir et faire progresser. D'après lui, même si certains entrepreneurs progressent en même temps que leur structure et sont capables de renforcer leur équipe, ceux-ci restent marginaux et il est donc important de les aider à constituer une équipe appropriée.

Il estime néanmoins que les prises de participations sont « un peu trop hautes, mais que tout se négocie... » Pour lui, le CEO, en tant que tel, est sensé avoir la majorité des parts de l'entreprise, si le CEO est rattaché au startup studio, il faut voir comment le deal est monté à ce niveau.

Pour lui et pour la SATT, « l'intérêt d'avoir un « CEO de métier » est de pouvoir faire rapidement progresser la startup et ainsi faire des retours sur investissements. » Ainsi, mettre les startups « dans les mains de professionnels » spécialistes du montage de sociétés et lorsque l'entente se fait sur les termes financiers lui paraît une véritable opportunité pour les SATT.

#### 7) O.C – Directeur Eurasanté (30/10/19)

L'incubateur Eurasanté est classé parmi les 20 meilleurs incubateurs du secteur de la santé en 2019 par Labiotech.eu (<https://www.labiotech.eu/tops/biotech-incubators-europe/>). Issu du CHU de Lille Eurasanté est né en 1994 et entretient depuis cette date des liens étroits avec les institutions universitaires locales, en encourageant et soutenant le transfert de technologie. En plus d'un programme d'incubation et d'accélération, Eurasanté possède également une agence de conseil ouverte à toutes les entreprises de la filière santé, de toute taille et de toute maturité, PME comme grand groupe, innovant ou non. Cette activité a pour

objectif d'accompagner sur des problématiques financières, de ressource humaine, étude de marché, export...

Eurasanté est également labellisé Pôle de Compétitivité au travers du cluster NSL (Nutrition Santé Longévité) qui s'occupe de la mise en réseau et du montage de projets collaboratifs.

La sélection des projets accompagnés se fait via un comité scientifique et éthique composé à la fois de chercheurs et cliniciens de la région et qui va évaluer l'intérêt scientifique puis dans un second temps via un comité d'engagement composé des partenaires et sponsors de l'incubateurs qui vont évaluer l'aspect économique ainsi que l'équipe du projet.

La structure accompagne les startups de Santé des Hauts-de-France depuis le laboratoire de recherche et jusqu'à la levée de fonds de Série A. Le programme est majoritairement individuel avec un Startup Manager qui s'occupe de 10 startups maximum tout au long du programme et des experts (finance, législation, marketing...) internes à Eurasanté.

L'accompagnement est fait au long cours par l'intermédiaire d'un chargé d'affaires dédiés et spécialisé dans un domaine particulier correspondant à celui de l'entreprise incubée comme la biotechnologie ou la e-santé. Un d'entre eux à une expérience personnelle de l'entrepreneuriat. Ces chargés d'affaires accompagnent individuellement les projets et la startup peut également avoir recours à des experts pour un accompagnement individualisé en interne sur différentes problématiques comme les aspects juridiques ou financiers.

Ainsi, le programme d'incubation a pour but d'accompagner les jeunes pousses depuis le laboratoire de recherche, dès la fin de l'accompagnement par les SATT, jusqu'à la première levée de fonds d'amorçage. Le programme d'accélération concerne l'accompagnement de la levée de fonds d'amorçage jusqu'à la Série A.

Ils se rémunèrent via un système d'avances remboursables pour le programme d'incubation, à hauteur de 15000€ pour les 3 à 4 ans en moyenne pour chaque incubé. Cette somme est remboursée par l'entreprise uniquement en cas de succès, 2 ans après la sortie de l'incubation si la levée de fonds est réussie. Dans certains cas, l'avance remboursable est convertie en prise de participation au capital de l'entreprise au moment de la valorisation du tour de table d'amorçage. A ce jour, Eurasanté a des participations dans 3 des startups qu'il a accompagnées. Ainsi, l'intérêt pour l'incubateur est de faire sortir ses startups le plus tôt possible afin de récupérer la somme investie. Ce choix de façon de faire les incite à maximiser les efforts en terme d'accompagnement.

L'accompagnement reste du simple conseil et les chargés d'affaires comme les experts n'interviennent pas opérationnellement. Il existe également un accompagnement collectif, à la manière d'un incubateur plus traditionnel avec des ateliers de formations, des programmes de parrainage... Actuellement, 68 startups sont dans les programmes d'Eurasanté, dont 58 en incubation et 10 en accélération.

Les indicateurs de performance utilisés chez Eurasanté sont notamment la création de valeur et d'emploi sur le territoire des Hauts-de-France ainsi que le taux de pérennité des startups

accompagnées, le montant des levées de fonds, le nombre de lauréats I-Lab. O.C m'avoue que la statistique du taux de survie des accompagnées n'a pas été effectuée depuis un certain temps mais que la dernière analyse donnée un taux d'environ 60% de survie à 5 ans.

Pour O.C, la principale limite qu'il voit à l'accompagnement de l'entrepreneuriat est l'équipe des porteurs de projet. Il se trouve « en face de chercheurs, de cliniciens qui ont une connaissance très importante dans leur domaine premier mais qui n'ont pas forcément une expérience d'entrepreneur, et il n'est pas facile de faire passer les messages au quotidien. » Une autre limite qu'il signale est l'agencement géographique, avec un accompagnement « dans l'ensemble des Hauts-de-France sans point de ralliement central » qui empêche d'activer les relations rapidement. Ainsi, « un grand nombre d'incubés et d'accéléérés ne peut pas échanger de façon efficace » avec les chargés d'affaires. Il estime que, du fait de cette distance, « il manque le côté réseau au quotidien ».

D'après le directeur d'Eurasanté, le fait de prendre une participation au capital des startups comme ils le font, challenge l'accompagnateur. Il stimule la performance des structures d'accompagnement et se révèle bénéfique pour les entreprises qui en disposent. Ainsi, le concept de startup studio peut de la même façon accélérer l'avancée des projets et de les porter rapidement vers leurs marchés. O.C estime que la mise à disposition de compétences de pointes est primordiale pour les jeunes entreprises du secteur de la santé et que le startup studio, « en donnant accès à diverses ressources techniques et opérationnelles est un bon candidat pour épauler les incubateurs dans l'accompagnement des entrepreneurs. »

#### 8) J.T – Chargé de mission compétitivité – Eurobiomed (05/11/19)

J.T est chargé de mission compétitivité au sein d'Eurobiomed depuis 6 mois, il est associé à l'activité CellComp qui prodigue un accompagnement personnalisé aux entreprises innovantes du secteur de la santé à toutes les étapes de leur développement. Trois autres personnes sont rattachées à cette activité au sein du pôle. Eurobiomed regroupe plus de 400 adhérents dont près de la moitié sont des startups. Il est subventionné par l'Etat, les régions et la métropole. Pour J.T, « Eurobiomed a avant tout un rôle de mise en relation et de facilitateur d'affaires. C'est pour cela que le réseautage est primordial dans ce métier. »

Leur action reste du conseil ou de l'orientation vers des prestataires potentiels et il n'y a pas d'action opérationnelle dans cet accompagnement.

Les indicateurs de performance utilisés sont entre autres, le nombre d'évènements organisés et le nombre de participants, le nombre de missions lancées et dans les différents thèmes tels que la levée de fonds, le règlementaire, les ressources humaines.

Ce pôle de compétitivité propose néanmoins différentes sortes d'accompagnement dont l'accélérateur Go4BioBusiness, qui a pour mission d'assister entre 3 et 5 entreprises sur 18 mois. Cette accélération est faite sous forme de programme personnalisé ayant pour but de développer les aspects identifiés comme à améliorer avec des missions et des jalons prédéfinis pour les équipes des startups participantes. La finalité du dispositif est la levée de fonds et les indicateurs de performance concernant cette activité ne sont pas clairement définis. Pour J.T il s'agit « de voir si ce qui a été mis en place durant ces 18 mois a trouvé fonction, que ce soit une mise sur le marché ou une levée de fonds. Eurobiomed accorde également une importance au ressenti et au retour de l'accélééré, s'il est satisfait de l'accompagnement et s'est senti encadré et en confiance. »

L'activité se fait aussi « à la carte », l'adhérent peut alors solliciter une aide sur différents domaines tels que le réglementaire, la levée de fonds ou encore les ressources humaines et cela à tous stades de l'entreprise. Eurobiomed qualifie alors le besoin et identifie les partenaires susceptibles de répondre à la problématique en question. Dans ce but, des prestataires ont été qualifiés en amont afin de diversifier l'accompagnement proposé. Ces missions peuvent également être incorporées à l'accélérateur.

J.T qualifie son activité comme « l'interface entre les acteurs du secteur de la région avec un rôle d'apporteur d'affaires et de passeur de relais entre les adhérents ayant un besoin et ceux recherchant du business ».

Bien que le pôle possède une expertise en interne sur différents sujets, leur principale activité est la mise en relation appropriée des adhérents en fonction de besoins de chacun. Une équipe interne est dédiée aux financements publics avec un comité stratégique des projets (CSP) formé d'une vingtaine d'experts dans tous les domaines d'activités. Les porteurs de projet passent devant ce comité pour qualifier le projet ou le réorienter dans le but d'obtenir les financements en question.

Le relai est ensuite pris du côté de la recherche de fonds privés, pour laquelle les financements publics auront un effet de levier et de légitimation du projet. Pour J.T, « l'un ne va pas sans l'autre, et il est nécessaire d'avoir des financements publics pour pouvoir lever des fonds. »

Pour cela, l'évènement « Invest In Biomed » durant lequel les porteurs de projets innovants de tout le sud de la France rencontrent et pitchent devant une vingtaine de fonds d'investissements. Ces projets accompagnés pour la levée de fonds sont actuellement au nombre de huit, à la fois issus du programme d'accélération d'Eurobiomed et d'autres ont été sélectionnés suite à un appel à candidature puis coachés à l'aide de cabinets spécialisés dans les techniques de pitch.

Le suivi des accélérés est alors fait en moyenne tous les 15 jours et J.T m'explique « qu'ils restent alertes et s'assurent que tout se déroule convenablement afin de respecter les timelines prédéfinies. » Le pôle est également en contact avec les prestataires et se conduit comme un « veilleur » et un guide afin de bien axer les missions à effectuer et obtenir le meilleur résultat car pour lui « l'entrepreneur a parfois trop « la tête dans le guidon » et pas

suffisamment de recul pour voir si le chemin que prend la mission est le bon et correspond à son besoin. »

De plus, les entrepreneurs qu'il accompagne n'ont pas tous la connaissance de la gestion d'entreprise et il estime nécessaire de les accompagner de près sur les aspects inconnus dans son activité précédente. Pour J.T, une double compétence est toujours la bienvenue et il me confie qu'il n'a « jamais vu de porteurs de projet véritablement bons sur les aspects managériaux qui n'aient fait que de la science auparavant. » Il complète en disant qu'un profil complémentaire orienté « business » est généralement trouvé pour rejoindre le projet, lorsque celui-ci semble solide d'un point de vue marché. Même si de plus en plus de scientifiques porteurs de projets entrepreneuriaux se forment au management, il reste une part non négligeable de scientifiques encore non-initiés à ces aspects.

J.T voit comme principale limite à l'accompagnement fourni chez Eurobiomed un manque de temps à consacrer aux adhérents du pôle qui en ont besoin. Il admet « qu'il faudrait accompagner beaucoup plus d'entreprises mais que cela est impossible financièrement et humainement. » Pour lui, cette limite est commune à chaque pôle effectuant de l'accompagnement de startups.

Pour lui, le concept de startup studio est donc intéressant pour positionner un profil pertinent sur des postes stratégiques et piloter les startups dont le fondateur n'a pas encore les compétences nécessaires. Pour lui il y a un intérêt certain à avoir accès à des effectifs pouvant réaliser des tâches concrètes. Ainsi J.T estime que cela peut-être une bonne solution mais voit néanmoins une limite dans la division du capital, notamment pour le processus de levée de fonds pour lequel il craint des tensions dues au fait d'un trop grand nombre d'acteurs au capital de la startup. D'après lui il est important de « bien négocier, mais aussi de savoir concéder une partie de son capital pour avoir accès à des compétences qui permettront de faire grossir l'entreprise. »

#### 9) M.B et C.G – PMO – Incubateur Korner (05/11/19)

M.B et C.G sont Project Management Office (PMO) au sein de Korner depuis respectivement 7 et 6 mois. Korner est un incubateur à visé IT et ingénierie créé en 2016 et au sein duquel l'équipe accompagnatrice fait en sorte d'avoir toutes les compétences nécessaires pour comprendre le projet. Il s'agit d'abord un intra-incubateur, ouvert aux consultants de la société de conseil Klanik par laquelle il a été créé afin de mettre l'intérêt de ses consultants au centre du programme. Depuis début 2018, Korner est ouvert aux startups extérieures tout en restant dans l'accompagnement de projets correspondants à leur centre de compétences. L'équipe de Korner est constituée de deux chargés d'affaires dont fait partie M.B, du directeur de l'incubateur et du Directeur Administratif et Financier (DAF) de Klanik qui intervient parfois dans l'accompagnement. Ils peuvent également solliciter le staff interne de Klanik, notamment les Ressources Humaines qui prennent également en compte les besoins de

Korner dans leurs activités, et qui peut être mis à disposition pour du conseil si besoin, même s'ils n'y interviennent pas à plein temps. D'après M.B, « c'est l'intérêt d'être l'incubateur d'une société de conseil qui dispose de 300 employés dans le monde. »

Les projets accompagnés sont sélectionnés en fonction de la faisabilité technique et économique ainsi que du profil du porteur de projet. Il existe également un programme de pré-incubation d'une durée de 12 semaines de formation à la suite desquelles a lieu une soutenance devant un jury qui qualifie le ou les projets à incuber. Ils sont aujourd'hui maximum deux car l'incubateur n'a actuellement pas les capacités d'en accompagner plus. Par la suite, les trois points majeurs de l'accompagnement chez Korner sont le renforcement du capital via un fonds d'amorçage allant jusqu'à 50 000€, l'aide dans le recrutement et la technologie avec l'offre d'un panel de compétences techniques pour les incubés. Ainsi, un pool d'experts regroupant la quasi-totalité des métiers de l'IT et de l'ingénierie est à leur disposition. Ces consultants et les PMO interviennent à la fois en conseil et en opérationnel. Actuellement, trois projets sont incubés chez Korner. Un d'entre eux est hébergé au sein de l'incubateur et est donc au contact quotidien des chargés d'affaires qui l'accompagnent opérationnellement. Les deux autres entreprises incubées sont basées à Montpellier et Paris, et il s'agit dans ce cas plus d'une mise à disposition de locaux que de l'accompagnement puisqu'ils ne font que rarement appel aux services de l'incubateur.

Le business model de Korner repose sur une prise de participation de l'ordre de 15% du capital des startups qu'il accompagne. Si l'entreprise refuse de procéder ainsi, l'incubateur facture les prestations qu'il aura fournies. Dans ce cas, le fonds d'amorçage est ajouté aux paiements de ces prestations et se transforme en avance remboursable.

L'incubateur étant relativement jeune, les indicateurs de performance ne sont pas encore en place. Pour les chargés d'affaires, ceci est une métrique qui doit être mise en place pour évaluer leur action.

Les chargés d'affaires décrivent trois niveaux relationnels. Ils se sentent plus proches de l'entreprise avec qui ils partagent les locaux, pour C.G « c'est un peu comme si nous faisons partie de la même équipe. » Ils estiment que pour les deux autres startups incubées, les relations et leurs fréquences s'amenuisent avec la distance géographique. Ainsi, il qualifie les liens « d'assez serrés » vis à vis de l'entreprise Montpelliéraine tandis que pour celle incubée à Paris n'a que peu de liens avec les chargés d'affaires. En plus de leurs besoins, la fréquence à laquelle ils voient les porteurs de projet a bien une influence sur les relations qu'ils entretiennent, et cette fréquence est directement liée à leur proximité géographique.

Pour M.B, les limites de cet accompagnement résident dans le fait que les chargés d'affaires ne font pas partie de l'entreprise et doit se cantonner à un rôle de simple conseil. Elle estime fournir les meilleurs conseils mais que « les entrepreneurs en font ce qu'ils en veulent » et elle ne se sent pas toujours écouter car ils restent libres de suivre ou non les recommandations données. Le fait de « ne pas avoir le dernier mot sur ce qui est réellement fait est une limite ».

En effet, ne s'agissant pas de sa startup, ni même en étant employée de celle-ci, elle n'a que peu d'influence sur la prise de décision et sait que certains choix sont faits à tort et conduisent à une mauvaise exécution.

Pour C.G, en tant que chargé d'affaire n'ayant pas d'expérience entrepreneuriale, il voit une limite relationnelle dans sa condition et sa légitimité à orienter opérationnellement les entrepreneurs. Il estime ainsi important d'avoir à minima une expérience en startup pour pouvoir cerner les problématiques de telles entreprises et les guider dans leurs activités.

Cet incubateur fournit donc un accompagnement opérationnel principalement au niveau administratif et en matière de communication ainsi que sur la recherche de profils correspondant aux besoins de leurs startups. Pour M.B, les principales attentes concernent le recrutement, c'est « sur cet aspect que les entrepreneurs ont les plus gros besoins et le plus de difficultés car ils n'ont pas été formé à cela. »

Korner ne fournit cependant pas de force commerciale en interne. Bien qu'ils en aient les compétences, le développement du business et la prospection n'est pas réalisé par le personnel de l'incubateur.

L'accompagnement est donc fait sur les aspects techniques et sur le recrutement afin de mettre en route les projets mais l'aide opérationnelle reste limitée à la réalisation de tâches telles que le design de logo ou des services de développement web.

De plus, les chargés d'affaires estiment que l'absence de pouvoir décisionnel est une limite dans leur accompagnement et, du fait d'une expérience entrepreneuriale limitée, ressentent parfois un manque de légitimité dans les recommandations qu'ils fournissent aux porteurs de projet.

Pour eux, le startup studio peut donc répondre à un vide dans l'accompagnement à l'entrepreneuriat. M.B et C.G jugent pertinent qu'une structure fournissant une aide opérationnelle aux startups en échange de prise de participation au capital. Pour C.G, « les entrepreneurs ont besoin de personnes qualifiées dans leur entourage pour effectuer des tâches précises et parfois hors de leur champ de compétences ». M.B affirme que « cela augmente la motivation de l'accompagnateur et le responsabilise ». De plus, ils considèrent que ce fonctionnement peut « accroître l'autonomie de l'entrepreneur et augmenter l'efficacité des actions menées ».

#### 10) H.H - Chargé d'affaire – Incubateur Prevent2Care Lab (01/12/2019)

Prevent2Care est un incubateur dans le domaine de la santé dédié à la prévention. Il a été créé en 2018 a accueilli cette année 25 startups réparties entre Paris et Marseille. La structure bénéficie d'un partenariat avec le Fonds de dotation Pfizer Innovation France. Il est ouvert aux startups du secteur de la prévention santé quels que soient leur degré de maturité et offre accompagnement stratégique en plus d'un hébergement au cœur de Paris et de Marseille au sein de l'INCOPLEX. Les projets sont sélectionnés pour leur caractère innovant de leurs

produits ou services, la viabilité de leur business model, leur potentiel de développement et leur capacité à répondre à un besoin clairement identifié, en lien avec l'un des trois types de prévention, primaire, secondaire ou tertiaire.

L'accompagnement se fait sur-mesure et inclut un suivi stratégique individuel, du mentorat, réalisé notamment par des experts des groupes Ramsay Générale de Santé et Pfizer, ainsi que des formations personnalisées avec des experts de différents domaines. Les porteurs de projets sont mis en relation via le réseau d'INCO avec de potentiels investisseurs et partenaires tout au long des 9 mois du programme d'incubation.

D'après H.H cette ouverture sur le réseau est un véritable tremplin pour les incubés, cela augmente leurs visibilité auprès notamment des fonds d'investissement. Il confie lui aussi que beaucoup d'entrepreneurs sont en recherche de conseils concernant « la réglementation qui encadre leurs pratiques ».

H.H estime qu'un apport financier serait également bénéfique. C'est pourquoi il approuve cet aspect du startup studio qui aidera dans certains cas les entreprises à décoller. Il met aussi l'accent sur la nécessité d'un accompagnement plus en amont de ce qui est fait avec Prevennt2Care afin d'affiner les business model de certains projets à fort potentiel.



## SERMENT DE GALIEN

Je jure d'honorer ceux qui m'ont instruit dans les préceptes de mon art et de leur témoigner ma reconnaissance en restant fidèle à leur enseignement.

D'exercer dans l'intérêt de la Santé publique ma profession avec conscience et de respecter non seulement la législation en vigueur mais aussi les règles de l'Honneur, de la Probité et du Désintéressement.

De ne jamais oublier ma responsabilité et mes devoirs envers le malade et sa dignité humaine.

De ne dévoiler à personne les secrets qui m'auraient été confiés ou dont j'aurais eu connaissance dans l'exercice de ma Profession.

En aucun cas, je ne consentirai à utiliser mes connaissances et mon état pour corrompre les mœurs et favoriser les actes criminels.

Que les hommes m'accordent leur estime si je suis fidèle à mes promesses.

Que je sois méprisé de mes Confrères si je manque à mes engagements.



## **SINIBALDI Antoine**

Structures d'accompagnement à l'entrepreneuriat : apports du startup studio pour les jeunes entreprises du secteur de la santé en France.

Th. D. Pharm., 2020, 125 p.

---

### **RESUME**

L'objectif de cette thèse est d'étudier les pratiques de l'accompagnement à l'entrepreneuriat en France. Elle vise à faire émerger un cadre partagé sur les bonnes pratiques d'accompagnement favorables au succès des porteurs de projets. La méthode de recherche est qualitative et repose sur le traitement de données recueillies au cours d'entretiens semi-directifs. L'analyse permet de mettre en évidence des aspects propices à la réussite des projets entrepreneuriaux et les ressources dont les porteurs de projet manquent. Les résultats montrent que les attentes des entrepreneurs en terme d'accompagnement ne trouvent pas toujours de réponses appropriées. Cependant, l'apport d'un nouvel acteur dans le paysage de l'accompagnement à l'entrepreneuriat français semble pouvoir combler certains vides et apporter des solutions pour améliorer la performance des startups du secteur de la santé.

---

**MOTS-CLES :** entrepreneuriat – santé – startup studio – startup – structures d'accompagnements – incubateurs

---

### **JURY :**

Président : M. VERITE Philippe, Professeur, Responsable de la filière industrie

Membres : Mme CONCE-CHEMTOB Marie-Catherine, Maître de conférences

Mme LEGOEDÉC Catherine, Docteur en pharmacie

M. SPANO Claude, Directeur de l'innovation Kedge BS