

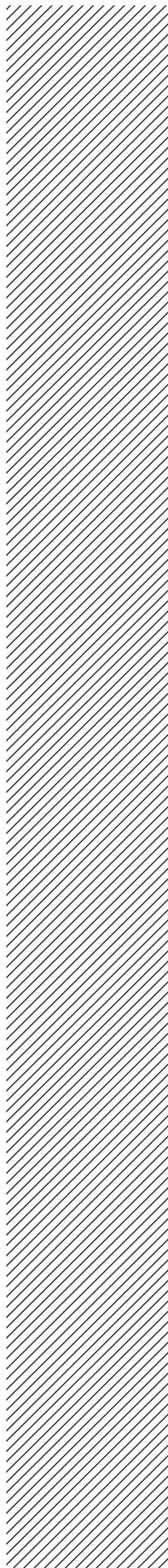


📖 ÉTUDE

PARCOURS D'ENTREPRISES EN SORTIE D'INCUBATEURS ET DE PÉPINIÈRES

ENQUÊTE AUPRÈS DE 27 ENTREPRENEURS INNOVANTS

NOVEMBRE 2018



Remerciements

Sébastien PRUNIER // Pierre-Arnaud COQUELIN // Jean MOREAU // Vincent BRYANT // Bertrand SYLVESTRE // Rose BOURSIER-WYLER // Charles-Edouard GIRARD // Philippe LAVAL // Lionel CHOURAQUI // Thibaut FAVRE // Jérôme PERRIN // Denis PIERRE // Patrick MARCHAL // Julien BERTHOMIER // Hugo SALLÉ DE CHOU // Pierre PAQUIN // Karim TOUBAL // Celina ROQUET // Frédérique ICHAC // Jérôme DIRAND // Romain MARTIN // Nathalie PAQUET // Etienne MATHÉ // Jérôme GONON // Francis INGRAND // Maud SARDA // Gérard SAULET

Les structures d'accompagnement partenaires :

L'ensemble des incubateurs Paris&Co // Le Booster // L'Atrium // La Fabrique // Le réseau de pépinières du territoire Grand Paris Sud Est Avenir

Directrice de la publication : **Dominique ALBA**

Étude réalisée par : **Clémence ROUHAUD**

Sous la direction de : **Émilie MOREAU**

Avec le concours de : **Sandra ROGER, Anne-Marie VILLOT**

Cartographie : **Anne SERVAIS**

Photos et illustrations : **Apur sauf mention contraire**

Mise en page : **Apur**

www.apur.org

18P060501

Sommaire

INTRODUCTION	4
Contexte de l'enquête	4
Objectifs, méthode et constitution de l'échantillon	4
Présentation de l'échantillon	6
1. Deux profils types d'entrepreneurs rencontrés	8
Profil 1 : le jeune diplômé-entrepreneur	8
Profil 2 : l'ancien salarié expérimenté	9
Une appréhension de l'entreprenariat différente	10
2. Les principales étapes et facteurs de réussite selon les porteurs de projet	12
S'entourer des « bonnes personnes »	12
L'ajustement du projet de départ	13
La visibilité apportée par le premier grand contrat	14
La structuration de l'équipe	14
Trouver des locaux après la phase d'incubation	15
L'importance permanente du réseau	15
3. Les différentes stratégies d'implantation rencontrées	16
Schéma de parcours immobilier établi à partir des exemples étudiés	16
Les principaux critères évoqués lors des entretiens	18
4. Les projets évoqués	20
Dépasser la phase d'amorçage	20
Gérer et accompagner la croissance	20
Faire évoluer le fonctionnement et les activités de l'entreprise	21
5. Les difficultés et enjeux cités	22
Les recrutements	22
Les relations entre fondateurs	22
Le « grand écart » entre les tâches à accomplir	23
La recherche de financements	23
Des temporalités différentes	23
6. Retour sur la période d'accompagnement	24
7. Les aides possibles suggérées	25

INTRODUCTION

Contexte de l'enquête

Dans le cadre de la préfiguration de l'observatoire de l'innovation dans la métropole du Grand Paris (MGP) mis en place par l'Apur et ses partenaires depuis 2016, plusieurs travaux ont été réalisés : un atlas des lieux d'appui à l'innovation en 2016¹, une illustration de la diversité des territoires franciliens innovants avec la plaquette Terres d'innovations² publiée à l'occasion de l'ouverture de Station F en 2017, et au premier

semestre 2018, un portrait de l'activité d'incubation chez Paris&Co, un acteur qui a accompagné plus de 1000 startups sur 20 ans³. Dans une perspective de mise en place d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'innovation, une enquête qualitative sur le parcours d'entreprises innovantes accompagnées par des incubateurs, des pépinières ou des accélérateurs a été menée en 2018. Elle a été possible grâce à plusieurs acteurs,

qui se sont portés volontaires pour y participer. Ils ont accepté de mettre à la disposition de l'Apur les données de leurs structures sous couvert de confidentialité pour les entreprises. Ces structures constituent l'échantillon test de l'étude. Elles ont permis d'identifier les entreprises accompagnées et de nourrir le contenu de l'étude.

Objectifs, méthode et constitution de l'échantillon

L'objectif de l'enquête était de pouvoir caractériser différents parcours d'entreprises ayant été accompagnées et de saisir les éléments explicatifs de ces parcours. Cette enquête a pris la forme d'une série d'entretiens semi-directifs effectués avec des entrepreneurs. Une variété d'entreprises a été recherchée pour l'échantillon : en termes d'activité, d'ancienneté, de réussite, d'emplois et d'implantation.

L'intérêt de l'enquête par entretien est de donner à voir, au-delà des mesures chiffrées, les logiques qui sous-tendent les différents parcours d'entreprises. Comment un entrepreneur décide-t-il du lieu d'implantation de son siège ? Pourquoi choisit-il de rejoindre une structure d'accompagnement ? Quelles étapes a-t-il traversées afin d'assurer la pérennité de son entreprise et à quels enjeux est-il actuellement confronté ? Autant de questions auxquelles la

simple analyse de données quantitatives n'apporte que des réponses très partielles. Les entretiens ont permis de recueillir les témoignages d'expériences diverses : rachat, fusion, échec entrepreneurial...

La prise de contact avec l'ensemble de ces entreprises a été possible grâce aux partenaires de l'étude qui ont transmis les listes d'entreprises ayant été accompagnées par leurs structures avec une mise en avant de celles dont le parcours paraissait intéressant, en positif ou négatif.

De mars à juillet 2018, vingt-sept entrepreneurs⁴ dont les contacts avaient été transmis par les structures d'accompagnement partenaires de l'étude⁵ ont été rencontrés.

Dans un premier temps, l'accent a été mis sur une sélection d'entreprises ayant été incubées dans des structures

parisiennes du réseau Paris&Co (17). Une deuxième phase d'entretiens auprès d'entrepreneurs passés par des structures d'accompagnement (pépinières ou accélérateur) métropolitaines hors Paris (Atrium, La Fabrique, Bio&D et Booster So Digital) a permis d'élargir l'échantillon étudié. 19 des 27 entreprises de l'échantillon étaient sorties d'accompagnement et 8 toujours accompagnées.

D'une durée comprise entre 20 minutes et 1 heure 30, les entretiens ont été réalisés soit dans les locaux de l'entreprise soit par téléphone. La grille d'entretien⁶ utilisée comme support comprenait une série de questions sur l'activité de l'entreprise, le profil des fondateurs, les différentes étapes de développement de l'entreprise, l'accompagnement reçu en incubateur ou pépinière, les moments ou éléments décisifs de leurs parcours, les stratégies d'implantation, les projets ainsi que les difficultés rencontrées.

Ce travail a permis de caractériser divers parcours d'entreprises en sortie d'incubateurs et de pépinières et de mieux comprendre les facteurs qui sous-tendent ces parcours, au-delà des représentations véhiculées via le récit

de réussites fulgurantes (success stories) d'une quantité limitée de startups. L'analyse des entretiens a donné lieu à une description de leurs parcours, leurs profils, ce qu'ils envisagent pour l'avenir et ce qui pourrait les aider.

LIMITES DE L'ANALYSE

La variété recherchée pour constituer l'échantillon n'avait pas pour but de former un ensemble représentatif de l'écosystème innovant actuel mais d'analyser un ensemble d'entreprises de différents profils. La sélection d'entreprises analysée comporte des limites qu'il n'a pas été possible de dépasser. Tout d'abord, le taux de non-réponse aux demandes d'entretien a été particulièrement élevé. Sur plus de 150 mails envoyés, sans compter les relances, seuls vingt-sept entretiens ont pu être organisés. La difficulté dans la prise de ces rendez-vous a été un frein important à l'avancée de l'étude. De plus, la base transmise par le réseau Paris&Co comprenait beaucoup plus de contacts que les autres structures d'accompagnement partenaires métropolitaines ce qui a entraîné une surreprésentation des startups parisiennes. Cependant, le taux de non-réponse aux sollicitations a été plus élevé lors de la phase d'entretiens intra-muros, ce qui a permis de rééquilibrer l'échantillon. Enfin, l'ensemble des territoires de la métropole n'a pas pu être couvert, étant donné le manque de structures d'accompagnement partenaires dans ces territoires.

1 - <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/innovation-paris-metropole-grand-paris-donnees-startups-lieux-methodes>

2 - <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/terres-innovations-paris-metropole-grand-paris-region-ile-france>

3 - <https://www.apur.org/fr/nos-travaux/incubateurs-metropole-grand-paris-portrait-paris-co>

4 - Cf tableau p.9.

5 - Liste des structures : Paris&Co (17), Atrium (3), La Fabrique (1), Bio&D(1) et Booster So Digital (5).

6 - Cf encadré p.4.

GRILLE D'ENTRETIEN – ENQUÊTE 27 ENTREPRENEURS INNOVANTS (APUR)

- Pouvez-vous présenter votre activité ? Dire en quoi cette activité est innovante, selon vous ? Quel est le niveau de concurrence sur ce marché/ secteur ? (national ou international)
- Quelles ont été les grandes étapes de développement de votre entreprise ?
 - Lancement de l'activité (date, projet d'origine, porteur, financement, locaux, statut, objectifs...).
 - Entrée dans l'incubateur (choix, modalités d'entrée, difficultés éventuelles...).
 - Développement de l'activité (Nombre d'incubateurs si plusieurs, durée de l'incubation, type d'accompagnement, aides publiques reçues, levées de fonds, recrutements, commercialisation, présence à l'international, rôle des réseaux, liens avec d'autres acteurs...).
 - Sortie de l'incubation (modalités de sortie, choix de l'implantation, locaux, statut, rachat éventuel, rôle des réseaux, liens avec d'autres acteurs...).
- Quel bilan pouvez-vous faire de l'accompagnement reçu pendant la période d'incubation ? En positif, en négatif ?
- De quelle aide auriez-vous eu besoin que vous n'avez pas reçue ?
- Quels ont été les moments décisifs, qui expliquent selon vous la réussite/l'échec de votre entreprise ?
- Quelle a été votre stratégie en termes d'implantation (souhaits des salariés, centralité, accessibilité, disponibilité des locaux, prix des loyers, réseau...)?
- Quels sont vos projets pour les prochains mois (recrutement, vente, ouverture d'établissements, développement de nouvelles activités, développement à l'international...)?
- Comment vous voyez-vous dans 1 an ? 3 ans ? 5 ans ?
- Rencontrez-vous aujourd'hui des difficultés ? Si oui lesquelles ? Selon vous comment pourraient-elles être levées ? À quels enjeux actuels faites-vous face ? Comment vous y répondez ou pas ?

Informations complémentaires

- Sur l'entrepreneur/les entrepreneurs : Age et sexe, Niveau de diplôme, Origine géographique, Activité antérieure, Statut d'activité (salarié, libéral, sans emploi etc.), 1^{re} création d'entreprise ?
- Sur l'entreprise : Nombre de salariés, Secteur d'activité, Nombre d'établissements (Si plusieurs, pourquoi ?), Chiffre d'affaires, Appartenance à un pôle de compétitivité.

Présentation de l'échantillon

Profil des entreprises

Une pluralité d'appellations

Startups, entreprises innovantes, PME, sont autant de termes qui ont pu être utilisés par les entrepreneurs lors des entretiens pour désigner leur structure. Le terme de startup renvoie généralement à une jeune entreprise de petite taille qui a propension à rapidement accroître ses effectifs et à lever des fonds. La startup est également associée à un certain esprit entrepreneurial souvent synonyme d'horaires de travail très variables dans un système hiérarchique horizontal. Tous les entrepreneurs porteurs de projets innovants ne se reconnaissent toutefois pas dans cette catégorie, voire rejettent cette appellation qui peut selon certains leur porter préjudice dans leurs relations avec les investisseurs et les clients. Dans ce cas, ils lui préfèrent le terme d'entreprise ou de PME.

Des activités diverses qui s'appuient sur une assise numérique

Une grande majorité des entreprises rencontrées s'appuie sur les nouvelles technologies pour développer leur activité mais celles-ci sont appliquées à des

champs d'activité variés. Cette diversité est en partie due à la thématisation des plateformes où les entreprises ont été incubées ou accompagnées. Seules 3 entreprises sur 27 n'ont pas encore recours aux nouvelles technologies de l'information pour développer leur activité. Mais sur ces 3 entreprises, 2 d'entre elles envisagent de déployer une application numérique dans les prochaines années. Dans la description de leur activité, l'innovation n'est pas nécessairement technologique (elle peut être sociale, de produits ou procédés, marketing ou encore de modèle d'affaires) mais s'appuie souvent sur les technologies numériques.

Un nombre d'employés très variable

L'échantillon se répartit de manière assez inégale en termes de nombre d'employés. Parmi l'ensemble des entreprises interrogées, le nombre de salariés est compris entre 1 et 100. Sur les 27 entreprises enquêtées, 9 ont moins de 5 salariés, 13 en ont plus de 10, dont 2 plus de 50. Les entreprises du réseau parisien ont un nombre de salariés plus important. Dans l'échantillon de l'enquête, le nombre d'employés dépend plus souvent du stade de dévelop-

pement de l'entreprise que de son âge. En effet, en moyenne dans l'échantillon, les entreprises ont 4 ans et demi d'existence. La moyenne est la même pour les entreprises accompagnées dans Paris et en dehors de Paris. L'entreprise la plus récente existe depuis 2 ans tandis que la création de la plus ancienne remonte à 9 ans.

Parcours d'accompagnement

En moyenne, les entreprises rencontrées sont passées par 2 incubateurs et/ou accélérateurs. Seules 7 entreprises sur 27 sont passées par un seul incubateur. À l'inverse, 6 startups sont passées par au moins 3 incubateurs ou programmes d'accélération.

Profil des entrepreneurs

Une minorité d'entrepreneures

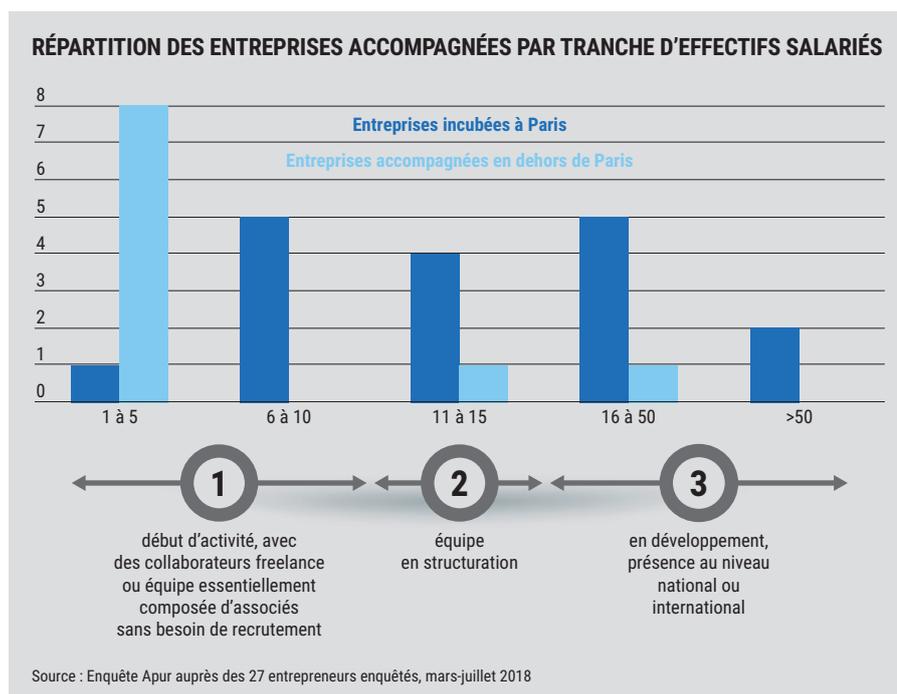
Comme les statistiques en témoignent, l'univers entrepreneurial est composé essentiellement de porteurs de projets plus que de porteuses. Cette caractéristique se vérifie dans l'échantillon constitué pour cette enquête. Sur les 27 entrepreneurs rencontrés, 6 sont des femmes. Une entrepreneure a participé à un programme d'incubation parisien, les 5 autres entrepreneures ont suivi un programme d'accompagnement dans l'un des territoires de la Métropole du Grand Paris.

Des entrepreneurs plutôt jeunes

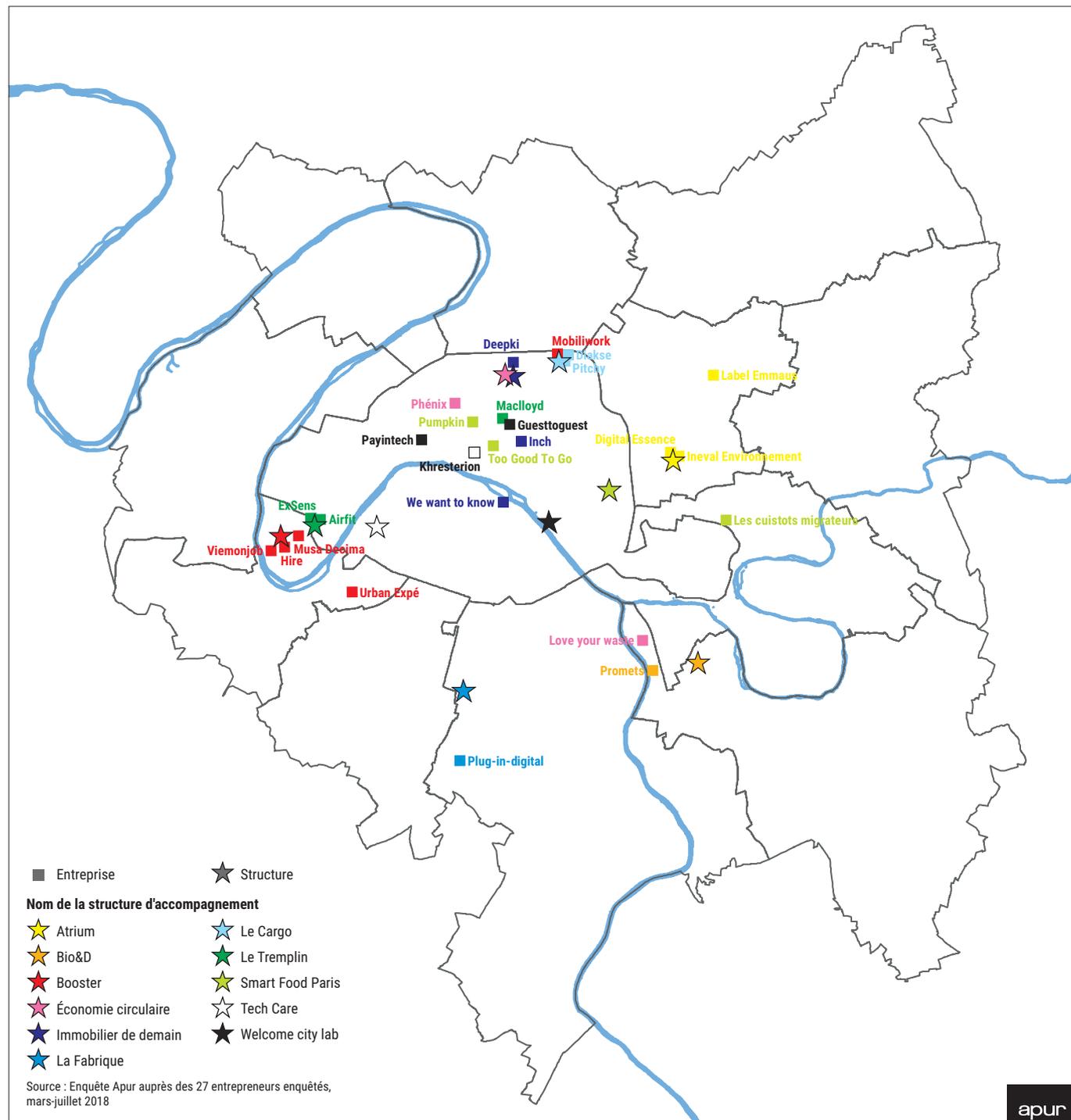
Les entrepreneurs rencontrés sont plutôt jeunes : 19 ont moins de 40 ans, dont 6 moins de 30 ans.

Des entrepreneurs très qualifiés

Tous les porteurs de projet sont diplômés de l'enseignement supérieur à un niveau au moins égal à Bac + 5 et s'appuient sur les compétences qu'ils ont acquises au niveau technique (ingénieur notamment) et/ou commercial. La plupart considèrent ce niveau de qualification indispensable au lancement de leur projet, même s'ils disent souvent ne pas appliquer directement les connaissances acquises.



LOCALISATION DES ENTREPRISES ET DES STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT



RÉPARTITION DES ENTREPRENEURS RENCONTRÉS SELON LEUR TRANCHE D'ÂGE

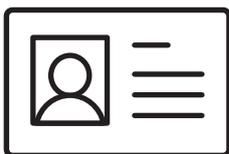
Tranche d'âge	Nombre d'entrepreneurs
20-30 ans	6
30-40 ans	13
40 ans et plus	8
Total	27

Source : Enquête Apur auprès des 27 entrepreneurs enquêtés, mars-juillet 2018

1.

Deux profils types d'entrepreneurs rencontrés

À partir de l'analyse des 27 entretiens, deux profils « types » d'entrepreneurs ont pu être identifiés.



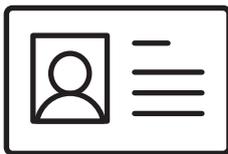
- **Au moins 2 fondateurs**
- **Profils complémentaires (école de commerce + école d'ingénieur)**
- **20-35 ans**
- **Création dès la sortie de l'école (voire même pendant), jamais salarié**
- **Réseau de l'école supérieure suivie**

Profil 1 : le jeune diplômé-entrepreneur

19 entrepreneurs sur 27 rencontrés avaient moins de 40 ans au moment de la création de leur entreprise. Plus particulièrement, 6 d'entre eux avaient entre 20 et 30 ans tandis que 13 autres avaient entre 30 et 40 ans. Dans cette dernière tranche d'âge, les entrepreneurs étaient plus près de la trentaine que de la quarantaine lors du lancement de leur projet.

Ces jeunes entrepreneurs possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur de niveau bac + 5 minimum qu'ils ont obtenu soit dans une école de commerce soit dans une école d'ingénieur. Ils concrétisent rarement seul leur projet innovant et lancent leur entreprise à au moins 2 fondateurs. Il est très fréquent qu'ils se soient rencontrés lors de leur scolarité, qu'ils soient issus de la même école ou qu'ils se connaissent par leurs réseaux d'amis. Souvent, ils s'associent avec quelqu'un du même niveau de diplôme mais avec une formation différente. En effet, les profils des différents fondateurs apparaissent souvent complémentaires, la combinaison école de commerce et école d'ingénieur étant la plus fréquente.

Plus de la moitié d'entre eux n'ont jamais été salarié car ils ont créé leur entreprise à la fin de leur scolarité, voire même pendant, le projet innovant pouvant être à l'origine un projet de fin d'études. Cette création peut être facilitée par le développement de plus en plus fréquent d'incubateur dans les établissements d'enseignement supérieur. Parmi les jeunes entrepreneurs ayant eu une expérience de salariat, celle-ci était caractérisée par des postes de cadre ou manager dans des grands groupes du secteur de la banque, de l'immobilier ou encore de l'agroalimentaire en fonction de leur formation.



Profil 2 : l'ancien salarié expérimenté

- Souvent seul au départ puis recherche d'un associé
- Profil d'ingénieur ou chercheur
- 40-50 ans
- Salarié auparavant, une partie de l'échantillon a contribué au développement de son entreprise à des postes stratégiques, une autre a déjà monté une première entreprise
- Peu de connaissances en termes de communication et marketing
- Réseau professionnel important, développé lors de leur carrière antérieure

Dans l'échantillon, un peu moins d'un tiers des entrepreneurs rencontrés avaient plus de 40 ans lors de la création de leur entreprise (8/27). Contrairement aux entrepreneurs plus jeunes, ces porteurs de projet ont pour la plupart été salariés avant de se lancer dans l'entrepreneuriat. Une part de ces salariés occupait un poste stratégique dans leur entreprise ce qui leur a permis de contribuer à son développement. D'autres ont été également salariés mais ont déjà créé une voire plusieurs entreprises avant celle qu'ils gèrent actuellement.

Ils sont aussi très diplômés mais ont plutôt des profils d'ingénieurs ou de chercheurs, peu d'entre eux ont fait une école de commerce. Lors du lancement de leur activité, l'entrepreneur correspondant à ce profil est souvent l'unique fondateur. C'est à partir du moment où il rencontre des difficultés, notamment au niveau du marketing et de la communication, qu'il décide de trouver un associé au profil complémentaire pour assurer la pérennité de son projet de départ. Le manque de compétences dans ces deux domaines semble être assez récurrent parmi les difficultés que rencontrent ces

entrepreneurs, ce qui peut expliquer le manque de visibilité malgré leur réussite contrairement aux startups fondées par des plus jeunes qui ont acquis ces compétences lors de leurs études.

Enfin, ils s'appuient tous sur le réseau qu'ils se sont constitué lors de leurs carrières antérieures ou en tant qu'entrepreneur lors du lancement de leur activité. Celui-ci joue à deux niveaux, à la fois en termes de clients potentiels mais aussi dans la prise de décisions stratégiques (rejoindre un incubateur, faire appel à un comptable ou un investisseur au bon moment, etc).

Une appréhension de l'entrepreneuriat différente

Ces deux profils conditionnés en partie par l'âge des créateurs rencontrés traduisent des attitudes et besoins différents en termes.

De formation

Alors que la plupart des grandes écoles, aussi bien les écoles de commerce que les écoles d'ingénieur, proposent désormais des cours sur l'entrepreneuriat, ce n'était pas le cas il y a 20 ans. Les formations se sont adaptées au contexte économique actuel. Cela a des répercussions sur le lancement de l'activité. Les plus âgés doivent parfois suivre une formation complémentaire au contraire des plus jeunes.

« Je ne suis pas un startupper de 25 ans, lorsque j'ai eu l'idée [NDLR: de son entreprise], j'ai lu beaucoup de bouquins sur les startups pour avoir des outils pour créer mon business model ensuite. »

« En quittant mon statut de salarié, je ne me sentais pas prêt à monter ma boîte tout seul, je sentais que j'avais des manques et que j'avais besoin d'être accompagné. »

De financement

Plus que du secteur d'activité et de la localisation de l'entreprise, la question du financement semble dépendre également du parcours initial du fondateur. De manière assez logique, l'investissement de départ relève souvent des fonds propres du fondateur lorsque celui-ci a plus de 40 ans et/ou de l'aide de pôle emploi pendant 2 ans pour ceux qui étaient salariés⁷. En revanche, pour les fondateurs de moins de 40 ans les fonds de départ sont moins élevés et sont récoltés soit grâce à un prêt de l'entourage (love money) ou via un financement participatif. Cette différence est largement expliquée par le capital financier

acquis durant leur carrière de salariés pour les fondateurs de plus de 40 ans.

De levée de fonds

Effectuer une levée de fonds semble être une priorité dans le développement de leurs entreprises pour les fondateurs de moins de 40 ans tandis que pour les fondateurs plus âgés elle semble être secondaire voire facultative. C'est d'ailleurs un élément que ces derniers déplorent dans le fonctionnement des incubateurs français. Selon eux, l'accompagnement lors de l'incubation est essentiellement tourné vers la réalisation d'une levée de fonds, reléguant la question du chiffre d'affaires à un second plan. Alors que les plus jeunes ont tendance à chercher des investisseurs avant leurs premiers clients, les plus âgés s'assurent prioritairement d'avoir une visibilité sur leurs clientèles avant de réinvestir leurs premiers bénéfices.

« Pour moi, une des différences entre les jeunes qui lancent une startup et des personnes plus âgées, c'est la précipitation. Je trouve ça plus sain de trouver des clients plutôt que des investisseurs. Or l'inverse, c'est l'erreur de beaucoup de jeunes startups. » (Entrepreneur de 45 ans)

D'un éventuel rachat

Enfin, si tous s'accordent sur la question du montant quant à un éventuel rachat de leur entreprise si la proposition leur était faite, il semble que, au regard des témoignages recueillis, les plus jeunes ne sont majoritairement pas opposés afin de se lancer ensuite dans une « nouvelle aventure » ou alors pas pour l'instant pour développer encore l'activité. Tandis que les plus âgés de l'échantillon ne se montrent pas opposés au rachat si cela leur permet de rester dans l'entreprise à un poste proche de leur formation initiale tout en laissant la direction à quelqu'un de plus compétent dans ce rôle.

⁷ - Maintien de l'allocation chômage jusqu'à deux ans après avoir créé ou repris une entreprise.

LISTE DES ENTREPRISES DE L'ÉCHANTILLON

Entreprise	Activité	Structure	Adresse	Nombre d'employés
Ineval Environnement	Conception et construction d'unité de biogaz	Atrium	Montreuil	3
Digital Essence	Editeur de logiciel de vidéo projection pour le spectacle et l'événementiel	Atrium	Montreuil	5
Label Emmaüs	Boutique en ligne s'appuyant sur le réseau de différents centres Emmaüs	Atrium	Noisy-le-Sec	16
Promets	Outil digital pour optimiser la santé dans la restauration collective	Bio&D	Alfortville	1
Viemonjob	Plateforme qui permet de tester n'importe quel métier	Booster	Boulogne-Billancourt	2
Musa Decima	Cabinet de conseil RH s'appuyant sur la démarche artistique	Booster	Boulogne-Billancourt	1
Hire	Plateforme digitale RH de matching sur les fonctions cadre et managers	Booster	Boulogne-Billancourt	3
Urban Expé	Mise en place de la solution numérique la plus pertinente pour raconter des histoires à vivre	Booster	Issy-les-Moulineaux	5
Mobiliwork	Développement de l'agilité des collaborateurs grâce à la mobilité inter-entreprises	Booster	Paris 19 ^e	3
Phénix	Gestion et redistribution des invendus alimentaires	Economie circulaire	Paris 17 ^e	75
Love your waste	Traitement des biodéchets	Economie circulaire	Alfortville	7
Deepki	Optimisation de la gestion des parcs immobilier et transition énergétique et digitale	Immobilier de demain	Paris 18 ^e	40
Inch	Plateforme de communication entre les gestionnaires immobiliers, les résidents et les fournisseurs	Immobilier de demain	Paris 10 ^e	15
Plug-in-digital	Distribution et édition de jeux vidéo	La Fabrique	Fresnes	15
Diakse	Création de boutiques virtuelles	Le Cargo	Paris 19 ^e	9
Pitchy	Fournisseur de vidéos professionnelles personnalisées à partir d'animations préfabriquées	Le Cargo	Paris 19 ^e	30-40
Macloyd	Trackers pour le sport de haut niveau	Le Tremplin	Paris 9 ^e	13
Airfit	Aire de fitness connectée à une application de coaching sportif	Le Tremplin	Paris 16 ^e	4
ExSens	Cabine de modélisation automatique du corps humain en 3D	Le Tremplin	Paris 16 ^e	12
Kwaga	Assistant automatique de tri pour mail	Masséna	x	15 avant rachat
We want to know	Développement de jeux éducatifs	Nord Express	Paris 5 ^e	9
Pumpkin	Solution de paiement-remboursement gratuite et instantanée sur mobile	Smart Food Paris	Paris 9 ^e	40
Les cuistots migrants	Traiteur de cuisine du monde préparée par des chefs réfugiés	Smart Food Paris	Fontenay-Sous-Bois	10
Too Good To Go	Mise en relation de commerçants de bouche avec des habitants du quartier pour récupérer les invendus	Smart Food Paris	Paris 2 ^e	30
Khresterion	Logiciel d'intelligence artificielle qui permet de déléguer la prise de décision	Tech Care	Paris 1 ^{er}	7
Payintech	Fournisseur de système de monnaie privée pour gérer des transactions enrichies	Welcome City Lab	Paris VIII ^e	42
Guesttquest	Leader mondial de l'échange de maisons et d'appartements entre particuliers	Welcome City Lab	Paris Xe	100

Source : Enquête Apur auprès des 27 entrepreneurs enquêtés, mars-juillet 2018

2.

Les principales étapes et facteurs de réussite selon les porteurs de projet

« Je pense qu'il ne faut pas parler de réussite mais plutôt dire que pour l'instant on s'est bien débrouillé et que ça continue à marcher. »

« On n'a pas réussi, on est toujours là, c'est différent. »

La plupart des entrepreneurs interrogés ont répondu à la question « quels ont été les moments décisifs qui expliquent selon vous la réussite de votre entreprise ? » en soulignant qu'il ne fallait pas, selon eux, parler de réussite mais plutôt de pérennité. Malgré la diversité des réponses, plusieurs moments ou éléments clés ont été mentionnés de manière récurrente lors des entretiens.

S'entourer des « bonnes personnes »

Lorsque l'entreprise est fondée par plusieurs associés, l'entente aussi bien d'un point de vue humain que professionnel paraît essentielle. Parmi les entrepreneurs ayant vécu un échec entrepreneurial par le passé, les désaccords entre fondateurs sont une des principales raisons citées.

Mais le fait de « bien s'entourer » ne concerne pas uniquement l'équipe fondatrice. Le choix de l'entourage est aussi primordial lors de la phase de réflexion avant le lancement du projet. À cette étape, les retours d'experts (notamment juridiques), d'autres entrepreneurs mais aussi de personnes extérieures au projet permettent d'aboutir à un projet potentiellement plus viable.

« J'ai passé plusieurs mois à monter la boîte dans ma tête pour comprendre ce que je voulais faire et vendre. Mais en même temps, et ça a été essentiel, j'ai rencontré beaucoup de gens : des avocats, des entreprises, des consultants... C'est une sorte de co-construction. »

L'ajustement du projet de départ

Genèse du projet

D'après les témoignages recueillis, l'idée du projet provient d'une situation insoluble ou insatisfaisante à laquelle les entrepreneurs ont été confrontés.

Par exemple, l'idée de départ des fondateurs de Phenix, startup qui lutte contre le gaspillage alimentaire, découle du constat que régulièrement lors de départ en vacances ou en week-end il reste des aliments non consommés dans les réfrigérateurs. Ils ont donc commencé leur activité au niveau consommateur en redistribuant les denrées non consommées.

Dans d'autres cas, le projet de départ a pu découler d'un processus de retro-engineering. Il s'agit alors de cibler un marché avec une demande et de créer le produit/service pour y répondre. Pour cela, l'entrepreneur se questionne sur des conditions de marché qui paraissent intéressantes : marché en croissance, marges importantes, pain point⁸ important pour le consommateur, coût mar-

ginal faible, barrière à l'entrée faible, concurrence faible, first mover advantage⁹ fort pour faire monter la barrière à l'entrée pour les suivants...

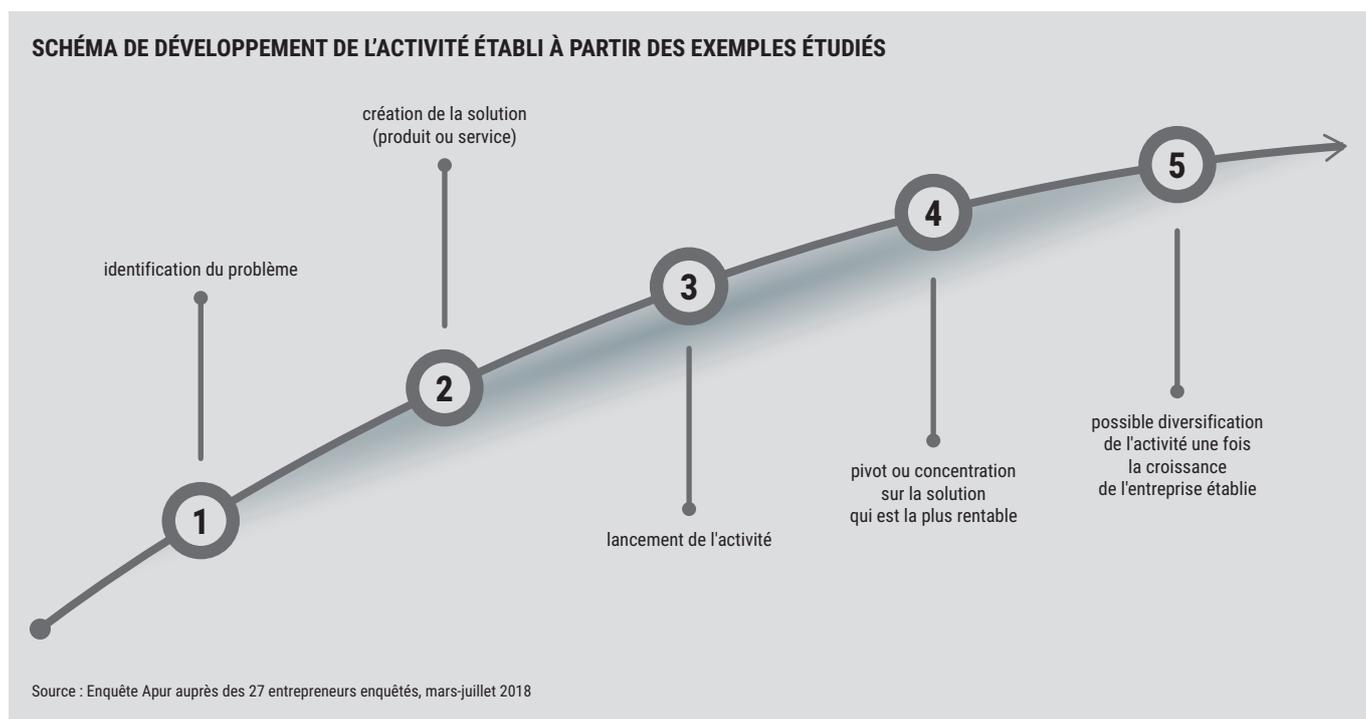
C'est par exemple par ce processus que le fondateur d'EXsens, startup qui offre un processus d'avatarisation automatique, est passé. Couplé à l'envie d'avoir un impact fort sur une problématique touchant une grande partie de la population et après avoir dressé la liste des conditions de marché intéressantes, l'entrepreneur a testé plusieurs idées jusqu'à trouver celle qui répond le plus à l'ensemble de ces critères : la virtualisation.

Expérimentation du projet et pivot

Cette première étape de définition est suivie d'une période de consolidation, du produit et du marché, plus ou moins longue selon le réseau du fondateur et de l'écosystème dans lequel il évolue. Dans les cas étudiés, l'innovation est souvent différente de l'idée de départ. Il

8 - Élément qui gêne l'expérience de service ou d'achat du consommateur.

9 - Avantage du premier acteur sur un marché.



ya un pivot sur un marché ou secteur de marché différent de l'idée d'origine ou concentration sur un seul produit. Cette étape d'expérimentation est indispensable car elle permet d'évaluer et d'ajuster le projet.

Pour reprendre la suite du lancement de la startup Phenix, après avoir testé leur projet d'origine, les fondateurs se sont rendus compte que le marché des particuliers était trop complexe à gérer. Ils ont donc opéré un pivot en bascu-

lant sur le marché des acteurs professionnels de la grande distribution. Selon eux, c'est ce pivot qui leur a permis d'opérer une croissance rapide et durable de leur activité.

Le début du projet est aussi souvent marqué par une présence multiple sur différents marchés ou secteurs de marché.

Cette diversification des activités peut être un moyen d'assurer la pérennité de son entreprise quand le marché de

l'activité principale est lent à se mettre en place. Toutefois elle peut également être due à une définition trop floue de l'idée de départ ce qui peut mener à l'échec de l'entreprise si les activités sont trop dispersées.

« [...] Comme souvent quand on crée une société on faisait plusieurs choses au début avant de se concentrer sur notre activité principale d'aujourd'hui. »

La visibilité apportée par le premier grand contrat

Une fois le projet lancé, la signature du premier grand contrat est une étape décisive pour assurer la croissance de l'entreprise. Il s'agit souvent d'un grand groupe ou d'un acteur important sur le marché visé. Le premier contrat important permet d'assurer la trésorerie mais

aussi de gagner en visibilité, ce qui n'est pas négligeable si l'entreprise cherchait à lever des fonds. C'est aussi à partir de cette étape que les fondateurs assurent pouvoir désormais se projeter dans les 3 à 5 années suivantes.

« Une fois qu'on a signé notre premier gros contrat, on a décollé. Il s'agissait d'un des plus grands acteurs sur notre marché. À partir de ce moment, on a su que nous avions le bon produit et qu'il nous permettrait de nous développer pendant les prochaines années. »

La structuration de l'équipe

D'après les exemples étudiés, l'équipe de l'entreprise est au départ composée uniquement du ou des fondateurs. Malgré la complémentarité des profils quasi systématique, une des caractéristiques des jeunes entreprises innovantes tient à la culture de la polyvalence de l'équipe initiale. Il s'agit alors de savoir gérer à la fois la partie commerciale, la comptabilité, la recherche d'investisseurs, le développement du produit ou service...

« C'est le propre d'une startup de tout faire au début, tant qu'on ne s'est pas vraiment structuré en réalité. »

Les premières embauches des structures naissantes sont très souvent des stagiaires. Mais, une fois les premiers contrats signés, l'équipe de l'entreprise peut se structurer. Lors de cette phase de développement, pour pallier les limites de la polyvalence des fondateurs, des recrutements stratégiques sur des postes tels que directeur technique, responsable commercial ou encore responsable des ressources humaines sont décidés. L'évolution de la composition de l'équipe s'accompagne de la mise en place d'un organigramme, de niveau de management intermédiaire mais aussi de la rédaction de fiche de poste et de grille de salaire standardisée.

« On a connu un essor de croissance environ un an après avoir structuré l'équipe. Trois pôles ont été créés dans lesquels chaque métier est identifié, ça nous a permis d'y voir beaucoup plus clair et donc d'être plus efficace. »

Trouver des locaux après la phase d'incubation

Le recrutement est souvent indissociable de l'installation :

« Pour recruter il faut avoir des locaux. »

Dans le cas parisien, en sortie d'incubation, les startups en pleine phase de développement, déménagent en général plusieurs fois avant de s'installer de manière plus permanente. Il est possible d'identifier deux types de déménagements successifs en fonction du développement de la startup :

❶ La prise de locaux d'environ 100 m² (en bail précaire ou sous-location) ou la prise de bureaux en hôtel d'entreprise ou encore l'installation dans des bureaux en coworking de préférence dans Paris, quel que soit l'arrondissement. Les raisons de ces différents choix sont la flexibilité et le prix.

❷ La prise de locaux d'une surface en moyenne deux fois plus importante dans le centre de Paris (10 premiers arrondissements) dans lesquels soit l'intégralité des locaux est utilisée si l'entreprise a atteint un plateau dans sa croissance en termes d'effectifs, soit une partie des locaux est louée à d'autres startups qui partiront lorsque la startup grossira encore.

Dans le cas des entreprises métropolitaines, il n'est pas possible de mettre en avant un tel schéma de parcours de localisation. En effet, sur les 10 entreprises rencontrées seules 2 d'entre elles ont leurs locaux, 3 autres se trouvent dans des espaces de coworking (dans les Hauts-de-Seine), 2 entreprises se situent dans une pépinière (Atrium), 2 entrepreneurs travaillent depuis leur domicile et une dernière entreprise a rejoint un incubateur parisien.

L'importance permanente du réseau

Tous les entrepreneurs rencontrés disent être insérés dans un tissu de relations sur lesquelles ils s'appuient. D'une densité plus ou moins importante, tous reconnaissent que le réseau est indispensable à leur activité. Que ce soit en termes de clients, d'investisseurs, de recherche de locaux ou encore de visibilité.

« À chaque fois c'est par le réseau que ça marche. »

Qu'ils l'aient développé lors de leur scolarité ou de leur carrière antérieure, le réseau est évoqué comme l'un des éléments clés de leur projet.

« Le réseau est important au début de l'activité pour obtenir les premiers clients mais il est aussi capital au niveau administratif, et en termes de politiques et économie territoriales. »

C'est d'ailleurs dans cette optique que les plus jeunes entrepreneurs développent leurs réseaux en multipliant les programmes d'incubations et d'accélération.

« Dès le début nous avons été présents dans 3 programmes d'accompagnement différents. C'était très important pour nous de développer 3 types de réseaux comme c'est notre première création professionnelle et notre première expérience professionnelle. »

3.

Les différentes stratégies d'implantation rencontrées

Les entretiens réalisés dans les locaux des entreprises ont permis d'observer une diversité de situations quant à leur stratégie d'implantation. Même si un parcours immobilier type est observable, les critères des entrepreneurs peuvent différer selon leur origine géographique.

Schéma de parcours immobilier établi à partir des exemples étudiés

« Comme toutes les startups qui débutent, je travaillais depuis chez moi. »

La diversité des situations et la domiciliation à l'adresse de résidence du fondateur ne permettent pas de caractériser un parcours immobilier type. Plusieurs étapes se retrouvent de manière quasi systématique d'après les témoignages recueillis. Vingt-quatre des entrepreneurs rencontrés ont lancé leur activité en travaillant depuis leur domicile, les fondateurs des trois entreprises restantes ont commencé leur projet dans l'école où ils effectuaient leurs études. Cette première étape sans locaux est caractéristique des jeunes entreprises innovantes étant donné que les effectifs sont dans un premier temps réduits à l'équipe des fondateurs. Le siège des startups est d'ailleurs très souvent domicilié à l'adresse du ou d'un des fondateurs. Ce choix s'explique par les probables déménagements successifs que va connaître l'entreprise ainsi que par le coût.

« J'ai domicilié ma société chez moi, comme ça aucun frais et pas besoin de changer l'adresse à chaque déménagement. »

La deuxième étape correspond à la prise de premiers locaux. Ces locaux se situent souvent dans la structure d'accompagnement qu'ils rejoignent. Ils s'installent dans les locaux de l'incubateur ou de la pépinière qui les accompagnent ou bien dans un espace de coworking partenaire du programme d'accélération auquel ils participent, rejoignant ainsi un écosystème plus ou moins homogène.

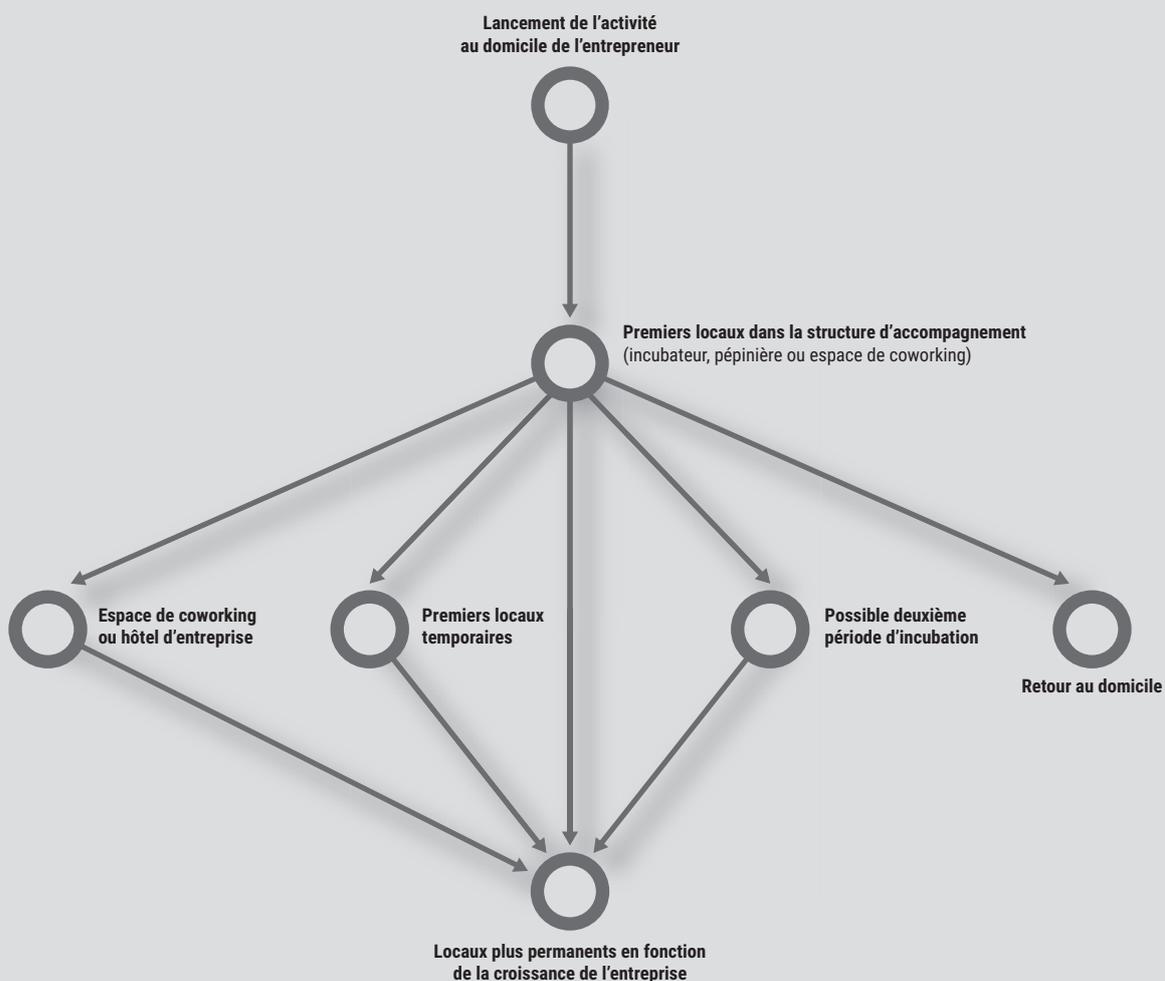
« Même si tu ne comprends pas tout aux activités des startups autour de toi, c'est important quand même de faire partie d'un écosystème. Ça aide pour les problèmes du quotidien d'une startup. »

À la fin du programme d'accompagnement, qui constitue la troisième étape, plusieurs parcours se dessinent en fonction de la croissance de l'entreprise. Les entrepreneurs peuvent soit rejoindre un hôtel d'entreprise ou un espace de coworking si leurs perspectives d'embauche sont limitées soit occuper pour la première fois des locaux qui leur sont propres. Dans le cas où l'activité ne s'est pas suffisamment développée lors de la période d'accompagnement, le ou les fondateurs peuvent retourner travailler depuis leur domicile.

Plus précisément, plusieurs parcours ont été observés parmi les 19 entreprises sorties d'accompagnement :

- 9 entreprises sont installées dans des locaux privés, qu'elles considèrent comme permanents (7) parfois choisis après des déménagements successifs, ou comme temporaires (2). L'une d'entre elle a bénéficié d'une occupation temporaire dans un immeuble de l'EPPFIF ;
- 3 sont hébergées en hôtel d'entreprises (uniquement des entreprises de Paris&Co) ;
- 3 sont retournées à domicile, une entreprise pratique le télétravail et a recours à la location de salles de réunion ;
- 4 entreprises sont hébergées dans des espaces de coworking.

SCHÉMA DE PARCOURS IMMOBILIER ÉTABLI À PARTIR DES EXEMPLES ÉTUDIÉS



Source : Enquête Apur auprès des 27 entrepreneurs enquêtés, mars-juillet 2018

Les principaux critères évoqués lors des entretiens

Critères principaux de choix d'implantation

Être proche des transports en commun

Que ce soit dans Paris ou à l'échelle métropolitaine, l'accessibilité constitue l'un des premiers critères cités. Cela s'explique par la nécessité d'être accessible pour les employés ainsi que pour recevoir des clients. Au-delà du facteur d'attractivité pour embaucher et développer l'activité, dans quelques cas, la nécessité d'être proche des gares et aéroports, en plus des transports en commun s'explique par l'implantation de bureaux en région ou à l'étranger.

« Aujourd'hui Paris intra-muros attire parce que c'est plus facile d'accès. »

La flexibilité des locaux

Caractérisée par une croissance rapide mais variable, les entreprises favorisent les locaux flexibles dans leur choix d'implantation. La flexibilité est particulièrement appréciée dans les structures d'accompagnement où il est facile d'obtenir un ou deux bureaux de plus rapidement. C'est également un critère lorsque les entrepreneurs cherchent leurs propres locaux. Certains choisissent d'emblée un espace plus grand que leurs besoins actuels dans lequel ils peuvent accueillir d'autres entrepreneurs tandis que d'autres reproduisent le schéma des structures d'accompagnement en partageant des locaux de manière plus permanente.

Trouver un endroit « sympa »

Associé à l'esprit « startup », les entrepreneurs soulignent l'importance de travailler dans des locaux « sympas », autrement dit des locaux qui donnent envie à leurs salariés de venir travailler.

« Tant que t'as un lieu sympa, même si c'est un peu excentré, ton équipe sera motivé et ça marchera. »

Le cadre de travail peut alors prendre le pas sur la localisation en tant que facteur d'attractivité.

Critères également cités par certains entrepreneurs installés en dehors de Paris

Des probabilités plus élevées d'obtenir des subventions hors Paris

L'installation dans les territoires limitrophes de Paris fait partie de la stratégie de certains entrepreneurs. Étant donné qu'une plus faible proportion de porteurs de projet innovant s'installe hors de Paris, une moindre concurrence existe entre eux.

Le développement de leur activité ne requiert pas d'être installé à Paris

La majorité des entrepreneurs métropolitains rencontrés ont souligné qu'être installé dans Paris n'avait aucun intérêt pour eux, et cela notamment au regard de leur activité. Bien que le pôle d'emploi principal de l'agglomération parisienne soit le quartier central des affaires (QCA), d'autres pôles majeurs se démarquent, notamment situés dans le prolongement du QCA. Certains entrepreneurs rencontrés ont identifié des zones d'emplois qui correspondent à leur type d'activité. C'est par exemple le cas des entreprises dont l'activité a trait à la gestion des ressources humaines implantées à Neuilly-sur-Seine, Issy-les-Moulineaux ou encore et surtout Boulogne-Billancourt, secteurs qui représentent un vivier de clients potentiels avec la présence de grands groupes.

« Tout n'est pas à Paris. »

« Il ne faut pas oublier que le secteur de Boulogne concentre beaucoup d'emplois, ce qui en fait une réserve de clients potentiels. » (Entrepreneur dans les ressources humaines)

Par ailleurs, d'autres entrepreneurs rencontrés ont souligné qu'ils n'avaient pas besoin de recevoir les clients dans leurs locaux ou même de se déplacer fréquemment pour en trouver. C'est le cas d'entreprises du secteur technologique de l'échantillon qui se sont fortement développées à l'international.

« On réalise plus de 80 % de notre chiffre d'affaires à l'étranger, ce n'est pas du tout un problème pour nous de ne pas être dans Paris, il n'y a pas d'enjeu de visibilité locale. »

Enfin, d'après les témoignages recueillis, certains entrepreneurs installés en dehors de Paris disent adopter une stratégie de développement plus locale pour se déployer plus largement ensuite.

« L'intérêt d'être sur un territoire hors de Paris c'est de pouvoir se développer localement. À Paris, c'est plus compliqué alors que ça apporte beaucoup de se constituer un réseau de proximité, de jouer sur le maillage territorial de proximité. »

4.

Les projets évoqués

En fonction de leur stade de développement, les entrepreneurs rencontrés envisagent l'avenir de leur projet à plus ou moins long terme. Les principaux axes de développement envisagés sont la gestion de la croissance et l'évolution du fonctionnement de l'entreprise et de son activité.

Dépasser la phase d'amorçage

Certaines entreprises rencontrées étaient encore en phase d'amorçage de leur activité, c'est-à-dire dans la période de 1 à 3 ans après leur création. Dans ce cas, les premiers objectifs sont souvent :

- d'améliorer le produit ou service qu'ils ont lancé en fonction des premiers retours ;
- de changer d'échelle au niveau des contrats en réduisant le nombre de contrats avec les « petits » clients pour se concentrer sur quelques « gros » clients ;
- d'atteindre le seuil de rentabilité et ne plus être dépendant des premières subventions obtenues.

Gérer et accompagner la croissance

Une fois la phase d'amorçage dépassée, une des caractéristiques principales de l'entreprise innovante est son potentiel de croissance rapide. Cependant, celle-ci peut prendre plusieurs formes en fonction des objectifs de l'entreprise. Alors que certains entrepreneurs souhaitent augmenter leur activité à effectifs constants, d'autres souhaitent croître à la fois en termes d'activité et d'effectifs. Dans ce cas, le recrutement est quasi systématiquement associé à une levée de fonds et/ou le déménagement dans des locaux plus grands. Afin d'assurer le développement de l'activité en termes de débouchés, les entrepreneurs ren-

contrés soulignent l'importance qu'ils accordent à la prospection de nouveaux clients et/ou partenaires ainsi qu'à la prospection de nouveaux marchés sur lesquels leur innovation pourrait trouver de nouvelles applications.

« Il ne faut jamais arrêter de chercher de nouveaux clients. C'est rassurant d'avoir un gros client mais s'il représente plus de 25 % de ton chiffre d'affaires, tu peux très vite te faire manger. Il a un peu de retard pour payer sa facture et là tout s'effondre. »

La vente de l'entreprise est également envisagée par certains entrepreneurs à ce stade. L'idée n'est pas alors de quitter l'entreprise mais de relancer son activité en s'adossant à un grand partenaire du même secteur d'activité afin de bénéficier de ses ressources et de sa visibilité tout en restant en charge du développement du projet initial. C'est particulièrement le cas des entreprises

de la fintech¹⁰ et de la deep tech¹¹, secteurs dans lesquels les projets de développement mettent du temps à se mettre en place, en moyenne entre 3 et 5 ans. L'option du rachat est alors une alternative à la levée de fonds et permet à l'entrepreneur de suivre sa stratégie initiale tout en minimisant le risque de la levée de fonds.

Faire évoluer le fonctionnement et les activités de l'entreprise

À partir du moment où l'efficacité du modèle économique a été démontrée et que l'activité est assurée sur quelques années, dans les cas étudiés, les entrepreneurs « voient plus grand » et repensent leur entreprise en fonction de leurs nouvelles ambitions.

Ce peut être à ce niveau de leur développement que les entreprises se voient devenir leader du marché au niveau national et décident de s'implanter à l'étranger. En effet, l'internationalisation nécessite un stade de développement avancé car le modèle économique de l'entreprise doit s'unifier et s'étendre en fonction des adaptations culturelles nécessaires.

« Tu ne peux pas partir à l'étranger en cow-boy. Il faut être sûr que l'avenir de ton entreprise est garanti. »

Enfin, « l'esprit d'entrepreneur » de certains fondateurs les pousse à diversifier leurs activités. Cela peut se concrétiser par le développement de produits ou services en lien avec l'innovation de départ ou encore par la recherche de partenaires dont les activités sont directement liées à la leur afin d'envisager des co-commercialisations.

10 - Entreprise dont le produit ou service repose sur l'application des nouvelles technologies aux activités financières.

11 - Entreprise qui propose un produit ou service sur la base d'innovation de rupture.

5.

Les difficultés et enjeux cités

« Les difficultés, c'est tout le temps et tous les jours. »

Pour assurer la croissance de leur entreprise, les porteurs de projet rencontrés pointent une multitude de difficultés à gérer au quotidien, quel que soit leur niveau de développement.

Les recrutements

Une des problématiques les plus évoquées par les entrepreneurs concernent les recrutements. En effet, leurs activités étant souvent liées aux nouvelles technologies, certains métiers en tension dans ce secteur freinent le développement de l'activité. Le métier de développeur informatique serait le plus compliqué à recruter, obligeant certaines entreprises à délocaliser une partie de leur activité dans d'autres

régions où l'offre est plus importante qu'en région parisienne. Le recrutement est d'autant plus problématique quand l'entreprise est lancée par un fondateur unique.

« [...] quand vous démarrez seul et que vous continuez seul, il faut savoir s'entourer des bons collaborateurs et ne pas se tromper. »

Les relations entre fondateurs

Même si l'entente est bonne entre les fondateurs au lancement du projet, des divergences peuvent apparaître au fur et à mesure du développement de l'entreprise, pouvant aller jusqu'à la séparation des associés. La mauvaise gestion de celles-ci est une des premières causes de l'échec entrepreneurial. Dans une moindre mesure, l'évolution des

activités de l'entreprise peut avoir des conséquences sur les relations entre fondateurs. Il s'agit, par exemple, du cas où le développement à l'international implique le départ de l'un des fondateurs à l'étranger. La gestion de l'activité est dans ce cas également perturbée et nécessite une vigilance afin d'accompagner au mieux cette transition.

Le « grand écart » entre les tâches à accomplir

La polyvalence des compétences de « *l'entrepreneur solitaire* » amène les fondateurs à devoir effectuer des tâches dont l'importance varie énormément. De la gestion des fournitures du bureau à la recherche de locaux à louer autrement qu'en bail précaire, les sujets de préoccupation sont variés et de portée différente. La différence entre une bonne et une moins bonne

gestion se joue dans la capacité à prioriser les tâches. Cette difficulté à tout gérer simultanément et dans un laps de temps court est directement liée à un autre enjeu auquel font face les entrepreneurs :

« savoir à la fois vendre et se vendre ».

La recherche de financements

Certains entrepreneurs soulignent la difficulté qu'ils ont à trouver des financements. D'une part, la connaissance des circuits de financement existants n'est pas généralisée. D'autre part, des

entreprises ont une activité qui se situe à l'interface de différents secteurs, les empêchant de « cocher toutes les cases » pour chaque financement différent.

Des temporalités différentes

Les entrepreneurs rencontrés font remarquer la différence de temporalité qu'il existe entre leurs entreprises, les structures qui les accompagnent, les investisseurs et les clients.

« C'est le serpent qui se mord la queue : il faut quelque chose à montrer pour obtenir les financements et les financements pour avoir quelque chose à montrer. »

Le fait de ne pas être sur la même échelle de temps constitue l'une des grandes difficultés auxquelles les entrepreneurs doivent faire face, et ce particulièrement au début de leur activité. Un retard dans l'arrivée de trésorerie, un papier mal rempli pour obtenir une subvention ou encore des rendez-vous clients reportés peuvent mettre à mal leur activité de manière irréversible.

6.

Retour sur la période d'accompagnement

Il existe plusieurs types de structures d'accompagnement à destination des jeunes entreprises. Chaque structure remplit des fonctions différentes correspondant aux étapes de développement de l'entreprise ainsi qu'à son type d'activité. Les incubateurs ont vocation à accueillir des projets innovants en phase de création tandis que les pépinières et les hôtels d'entreprise sont plus généralistes. L'accompagnement et les services proposés diffèrent selon les types de structure. L'accompagnement dans les pépinières est plus léger que celui proposé dans les incubateurs. La durée du séjour varie également : alors que les accélérateurs proposent des programmes de quelques mois, une entreprise peut se maintenir plusieurs années dans un incubateur ou une pépinière.

Lors des entretiens, les entrepreneurs ont évoqué des points positifs et des points d'amélioration possible sur leur accompagnement. Certains sujets sont communs et d'autres différenciés en fonction des structures.

Parmi les **points positifs** évoqués par les entrepreneurs rencontrés, quelle que soit la structure par laquelle ils ont été accompagnés :

- la mise en relation avec des acteurs « ressources » : avocats, banques, comptables ;
- le fait d'être intégré à un écosystème dynamisant qui favorise le partage d'expérience et les opportunités commerciales ;
- le fait de travailler dans un lieu convivial ;
- la flexibilité des locaux ;

- le prix intéressant des bureaux et l'absence de caution ;
- les ateliers et formations proposés ;
- l'apport d'affaires.

Certains entrepreneurs ont souligné d'autres points positifs de manière plus ponctuelle :

- la thématisation des plateformes ;
- l'apport de visibilité via la participation à des événements et la promotion de la structure d'accompagnement ;
- les partenariats de la structure avec de grands groupes ;
- l'accès au réseau des partenaires territoriaux de la structure.

Des **points d'amélioration possible** ont été soulignés par les entrepreneurs rencontrés :

- la prise en compte de la différence de temporalité entre les acteurs et davantage de réactivité de la part des interlocuteurs.
- obtenir davantage d'aides sur le business développement : comment obtenir des contrats, chercher de nouveaux clients, se faire connaître...
- une aide plus tournée vers le développement du chiffre d'affaires plutôt que la levée de fonds ;
- plus de clarté sur les frais d'accompagnement et d'hébergement ;
- que des partenariats avec les grands groupes débouchent sur des contrats clients lors de leur période d'accompagnement ;
- un écosystème plus homogène pour favoriser les synergies.

7.

Les aides possibles suggérées

Les entrepreneurs rencontrés font un retour globalement positif de l'ensemble des aides reçues tout au long de leurs parcours. En complément, un certain

nombre de pistes de réflexion a émergé en réponse à la question « De quelle aide auriez-vous eu besoin à un moment donné que vous n'avez pas reçu ? ».

PROPOSITIONS D'AIDES À DESTINATION DES ENTREPRENEURS ISSUES DES ENTRETIENS

Mieux faire circuler l'information

- Améliorer le partage d'expériences : donner plus régulièrement accès à des récits d'entrepreneurs.
- Intégrer plus d'entrepreneurs parmi les équipes des structures d'accompagnement.
- Améliorer la visibilité des acteurs qui peuvent aider sur différents types de démarche (marketing, communication, droit, etc).

Aides financières

- Développer les aides à destination des entreprises ayant une activité multisecteur et/ou une gestion désintéressée (par exemple, des entreprises de l'économie sociale et solidaire avec un sujet sur la transformation numérique).
- Développer l'accompagnement lors de la période de fin des premières subventions (subvention Paris Innovation Amorçage, par exemple).
- Conditionner les financements au chiffre d'affaires et non au montant investi par les fonds d'investissement.

Aides matérielles

- Donner accès à un logement social à loyer modéré aux entrepreneurs.
- Proposer une offre de locaux intermédiaires entre ceux de la structure d'accompagnement et des locaux trop grands en sortie d'incubation.
- Proposer une occupation temporaire sur le site de grands projets immobiliers (exemple de Label Emmaüs, bail précaire sur un bâtiment qui va être détruit dans 2-3 ans) et identifier des lieux désaffectés, pour une utilisation industrielle par exemple, disponibles dans des conditions favorables.

Autres

- Favoriser les relations interécoles sur les campus pour favoriser l'association de profils complémentaires.
- Avoir une meilleure connaissance des entreprises présentes sur le territoire pour mutualiser les savoirs et favoriser le dynamisme de l'écosystème.

Source : Enquête Apur auprès des 27 entrepreneurs enquêtés, mars-juillet 2018

Parcours d'entreprises en sortie d'incubateurs et de pépinières

ENQUÊTE AUPRÈS DE 27 ENTREPRENEURS INNOVANTS

Dans le cadre de la préfiguration de l'observatoire de l'innovation dans la Métropole du Grand Paris (MGP) mis en place par l'Apur et ses partenaires depuis 2016, une enquête qualitative sur le parcours d'entreprises innovantes a été menée. De mars à juillet 2018, vingt-sept entrepreneurs dont les contacts avaient été transmis par les structures d'accompagnement partenaires de l'étude ont été rencontrés. L'objectif de l'enquête était de pouvoir caractériser différents parcours d'entreprises ayant été accompagnées. Son intérêt est de donner à voir, au-delà des mesures chiffrées, les logiques qui sous-tendent ces différents parcours.

L'étude identifie deux profils types d'entrepreneurs rencontrés : d'un côté des jeunes diplômés et de l'autre des entrepreneurs plus âgés qui ont pour la plupart occupé un poste stratégique dans une entreprise. Plusieurs étapes et facteurs de réussite du projet communs à tous ont pu être identifiés telle que l'importance de la prise de premiers locaux. La proximité des transports en commun, la flexibilité des locaux et la qualité du cadre de travail ressortent parmi les critères de choix de localisation évoqués par ces entrepreneurs. Les principaux axes de développement envisagés pour leur structure sont la gestion de la croissance et l'évolution du fonctionnement de l'entreprise et de son activité. Les recrutements, la nécessaire polyvalence des compétences ainsi que la recherche de financements figurent parmi les difficultés le plus souvent citées par les porteurs de projet. Enfin, l'analyse des entretiens a permis de dresser un bilan de la période d'accompagnement ainsi que de mettre en évidence des pistes de réflexion dans les aides apportées.

L'Apur, Atelier parisien d'urbanisme, est une association loi 1901 qui réunit autour de ses membres fondateurs, la Ville de Paris et l'État, les acteurs de la Métropole du Grand Paris. Ses partenaires sont :

