

Nicolas Menet  
Benjamin Zimmer

Préface de  
Gunter Pauli

# START UP

**ARRÊTONS  
LA MASCARADE**

Contribuer  
*vraiment*  
à l'économie  
de demain

DUNOD

Nicolas Menet  
Benjamin Zimmer

Préface de  
Gunter Pauli

# START UP

## ARRÊTONS LA MASCARADE

Contribuer  
*vraiment*  
à l'économie  
de demain

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



Couverture : *Misteratomic*

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-077330-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>o</sup> et 3<sup>o</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

Préface .....	1
Préambule .....	7

## **Partie 1**

### **COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ LÀ ?**

1 «L'individualisme collectif», ce nouveau paradigme .....	17
2 La révolution numérique .....	25
3 La nouvelle économie .....	31
4 La création du mythe .....	53
5 La startup, première ou ultime utopie? .....	65

## **Partie 2**

### **UNE TRAGÉDIE CONTEMPORAINE**

6 La banale histoire de Tom, startuper en 2018 .....	77
7 L'heure du diagnostic .....	107

## Partie 3

### OÙ ALLER MAINTENANT?

8	Vers un nouveau cadre de pensée . . . . .	123
9	La profitabilité intégrale, modèle de la startup de demain. . . . .	141
10	Construire un écosystème à profitabilité intégrale . . . . .	165
	Conclusion . . . . .	211
	Remerciements . . . . .	224
	Bibliographie . . . . .	225

# Préface

**S**i vous n'êtes pas passionné par votre projet entrepreneurial, ne vous lancez pas. Si vous ne croyez pas que vous pouvez changer le monde une fois pour toutes et changer le bien commun, n'osez même pas penser que vous êtes un vrai entrepreneur.

Il existe un courant d'économistes qui depuis les années 1980 diffuse l'idée que les entreprises existent uniquement pour enrichir les actionnaires. Un de nos plus grands défis est de montrer que ceci est un non-sens nocif.

Ce livre suggère une approche très différente. Il montre que les entreprises ont la possibilité de répondre vraiment aux besoins de la société. Et comme elles sont capables de créer des marchés comme celui de la demande d'eau, de nourriture, de soins, de logements, d'énergie, d'éthique, elles méritent aussi de s'attarder au minimum sur leurs responsabilités... Tout du moins c'était l'idée au début. Nous devons reconquérir ce champ de la responsabilité sociétale des entreprises et ce livre est utile pour procéder à ce changement.

Le monde des startups n'est pas en reste et doit oublier cette tendance à avoir absolument besoin d'une étude de

marché, d'un audit en technologie, et d'un business plan pour démarrer une entreprise.

Notre organisation ZERI (« Recherche et Initiative pour Zéro Pollution », un réseau de 38 organisations regroupant 3 000 intellectuels et 1 000 entrepreneurs) propose et met en pratique une logique très simple : quand vous avez de grandes idées, vous agissez et c'est seulement lorsque votre première facture sera payée que vous pourrez élaborer un business plan.

Nous avons grand besoin d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui savent que Tom – dont l'histoire est racontée dans ce livre – a 100 % de chances d'être en échec s'il procède comme on le fait aujourd'hui pour monter sa startup. La survie après cinq ans est déjà considérée comme un succès et les champions qui deviennent millionnaires se comptent sur les doigts de la main. Est-ce là la bonne unité de mesure et cela transformera-t-il vraiment la société ?

Nous voyons l'arrivée d'une nouvelle génération : les entrepreneurs du bien commun. Ces gens qui veulent changer le monde pour le meilleur réussissent bien à faire la différence entre l'envie urgente de démarrer un business et la patience nécessaire pour arriver aux résultats.

Pour y parvenir, un grand nombre de points logiques, décrits dans la troisième partie du livre, doivent être pris en compte, mais cela impose également un nouveau système de valeurs (des buts tels que le bien commun) et un ensemble solide de vertus (méthodes et moyens pour atteindre ces buts).

Nous devons dorénavant nous assurer que le succès des startups est facilité par cette capacité renouvelée de répondre à des besoins basiques en utilisant des ressources disponibles : c'est un des buts de l'Économie Bleue. Au travers de la culture des champignons sur le marc de café ou de la production de détergents à partir des pelures d'agrumes (ou des résidus venant de fruits pressés), chaque projet innovant doit prendre en compte la consommation des ressources dont il a besoin. Par exemple, dans le monde digital, nous pouvons utiliser l'éclairage public pour fournir l'énergie dont a besoin l'Internet à haut débit (200 x 5G) et réduire la consommation d'énergie de 80 %. Nous pouvons aussi utiliser les déchets des mines pour produire du papier sans eau.

La clé pour un entrepreneur est d'avoir un avantage concurrentiel maximal. En fait dans toutes les initiatives que nous avons soutenues et développées, ce nouveau modèle d'entreprise bénéficie toujours d'une marge absolue. Par exemple, la culture des algues pour produire du gaz et des engrains surpasse en avantage concurrentiel le gaz de schiste et fournit une énergie éternelle... en tout cas aussi long-temps qu'il y aura du soleil et des nutriments dans la mer.

Le changement radical de modèle dont nous avons un besoin urgent implique de ne plus obliger les startups à être juste innovantes et bon marché. Le secret des nouvelles startups est de créer de la valeur avec ce qui est disponible localement et c'est par cette approche créative que l'on pourra compter sur une nouvelle génération d'entrepreneurs et que les propositions faites dans ce livre auront une vraie chance de se réaliser.

Comme les auteurs le suggèrent, l'entrepreneur doit se connecter aux nouveaux modèles de penser et de produire de la valeur. L'innovation n'est donc pas tant dans la technologie issue des robots, des applis ou de la génétique, la vraie innovation est dans une conception novatrice du modèle d'entreprise. Comment Total peut-il concurrencer la production du gaz de schiste quand on peut dans le même temps régénérer les algues dans les eaux territoriales en fournissant un habitat aux poissons, aux crustacés et aux mollusques tout en convertissant la biomasse en gaz et en utilisant les résidus minéralisés en tant qu'engrais, ce qui est généralement fait à partir de... gaz naturel ?

Cela n'a pas d'importance que la start-up ait de l'argent ou pas, ait du pouvoir ou pas. Ce qu'il faut, c'est être persévérand et clair sur les buts sociétaux poursuivis. Une énergie zéro déchet et un repositionnement de la nature sur son chemin évolutif: telles sont les propositions qui changent le paradigme de l'énergie et de la consommation de ressources naturelles.

La même chose s'applique à l'Internet. D'une manière ou d'une autre, nous pensons que l'état actuel des choses n'est qu'un commencement, mais on peut aussi voir le futur comme une continuité du présent. Rien de cela n'arrivera puisque des innovations disruptives surgiront et feront s'effondrer l'Internet actuel dans ses propres limites, laissant la place à des innovations sensationnelles qui déclencheront des millions d'idées chez le nouvel entrepreneur. Voici un exemple des plus simples: l'onde hertzienne actuelle sera remplacée par la puissance de la lumière. Chaque point

lumineux peut être transformé en un Internet à haut débit, une connexion sans danger et sûre, économique en énergie.

Des algues à la LiFi (Light Fidelity), nous observons un changement fondamental dans nos modèles de base et c'est ce nouveau paradigme que nous devrions imaginer, tout comme nous devrions utiliser la force créatrice des nouvelles startups pour mettre en pratique la mutation culturelle décrite dans ce livre. Les algues et la LiFi ne sont que deux éléments... nous pourrions écrire des livres entiers sur les 198 autres opportunités.

Entrepreneurs, sachez que vous vivez dans une ère riche en occasions pour connecter votre startup au monde et à la société.

Je conclurai par une simple observation : quand David s'est confronté à Goliath, pourquoi le petit homme a-t-il gagné ? Premièrement parce qu'il a changé les règles du jeu et deuxièmement parce qu'il n'a pas dit qu'il les changeait ! Il l'a fait, tout simplement. Voilà l'esprit dont nous avons besoin pour que les nouvelles startups changent vraiment notre monde et notre époque !

Bonne lecture,

**Gunter Pauli**

# Préambule

« **S**tartup », voilà un mot qui fait rêver des générations entières et ce, dans le monde entier. Argent, richesse, gloire pour certains, innovation, progrès, mission messianique pour d'autres, la startup est le lieu de presque toutes les nouvelles utopies de ce premier quart du XXI<sup>e</sup> siècle. Permises par la société de consommation et d'abondance, l'industrie financière et bien sûr la révolution digitale, les startups au sens large, sont le symbole d'un monde en profonde mutation. On peut dorénavant parler « d'un monde d'avant » et « d'un monde d'après ». Sauf que derrière les éclatantes réussites de ceux qui se sont positionnés très tôt dans les starting-blocks de la nouvelle économie, une toute autre réalité commence à poindre. Certes, l'innovation est dorénavant à portée de main. Les grands groupes ont la possibilité de devenir agiles et ainsi s'adapter à leurs nouveaux marchés, mais une grande majorité des startups ne vivent pas plus d'une seule année ! Des millions d'euros d'argent public subventionnent cet « écosystème » sans forcément de retour sur investissement et l'emploi industriel est créé en dehors de

nos frontières. Derrière le mythe, se cache une réalité plus rude et un système qui est en train d'atteindre probablement ses limites. N'est-il pas temps d'imaginer un vrai projet de société autour de cette nouvelle manière de créer de la valeur ?

La startup-sphère est un univers en soi qui additionne des faits et des chiffres à la fois impressionnants et désolants, surtout depuis une dizaine d'années. Selon une étude de l'INSEE publiée en 2016, en France, sur les 10 000 startups recensées ces cinq dernières années, 90 % n'ont pas franchi le cap des cinq ans. Parmi les jeunes pousses de la French Tech, 25 % ont levé des fonds (près de 2 milliards d'euros), et pourtant 74 % affichent toujours à date un résultat en perte. Au premier semestre 2017, les startups européennes ont bouclé pour près de 7,7 milliards de dollars de tour de table, en hausse de 30 % par rapport à 2016. Ainsi, la création de startup a augmenté de 30 % en trois ans. Dix fois plus que pour les entreprises traditionnelles. L'État n'est pas en reste car Emmanuel Macron a annoncé en 2017 qu'il débloquera 10 milliards d'euros pour dynamiser la France, Startup Nation ! Certes, la consommation de capitaux est un facteur intrinsèque à l'innovation, mais au bout de dix ans de pertes (à l'instar de Twitter), peut-on encore parler de réussite ?

L'objectif de ce livre est de déconstruire ce mythe véhiculé et de proposer un nouveau modèle, plus mature et plus adapté aux enjeux des dix prochaines années.

Cet ouvrage développe l'idée que l'entrepreneur est « la victime consentante », mais inconsciente, d'un système dissymétrique, bien loin de fonctionner de façon optimale. La startup comme elle est utilisée aujourd'hui est le symptôme d'une société qui va mal et qui ne prépare pas son avenir. Elle est l'incarnation d'un manque de vision stratégique d'un pays qui a pourtant tous les atouts pour réussir. Si la startup a été pensée comme un acte révolutionnaire pour « changer le monde », elle a été ensuite standardisée, industrialisée, produisant des solutions peu qualitatives et peu viables. Les soi-disant écosystèmes qui les abritent ne sont pas suffisamment reliés aux besoins des usagers et aux défis contemporains. Certes, il est de bon ton de créer sa startup : c'est valorisé socialement, autrement dit, branché ! La mascarade, c'est que ce qui compte aujourd'hui c'est de lever des fonds, pas forcément de répondre à un besoin ; c'est que des investisseurs placent leur liquidité sans finalement proposer un accompagnement rationnel ; c'est que des consultants vendent leurs prestations à prix d'or sans se soucier de leur efficacité ; c'est que des incubateurs remplissent leurs mètres carrés, au détriment de la cohérence du projet général... À aucun moment n'est posée collectivement la question : « *Est-ce que tout cela a une utilité, un sens profond et collectif pour faire progresser la société ?* »

Pourtant, la courte histoire de la startup a montré à quel point elle était la candidate idéale pour insuffler

une dynamique de changement dans les organisations publiques comme privées. Agilité, résilience, rapidité sont autant de moteurs de transformation qui peuvent vraiment agir sur la mise en place d'un nouveau modèle de société. Créer de la valeur au bénéfice de tous et au profit de chacun, sans oublier l'environnement, est aujourd'hui à portée de main.

La réflexion critique et les conseils concrets proposés dans ce livre partent donc du constat que de très nombreuses startups ne sont ni pérennes, ni vraiment productives d'externalités positives ; ni pour les usagers, ni pour la société, ni l'environnement. Certes, plus il y a de startups plus il y aura un *deal-flow* (flux des investissements) important et donc une probabilité plus grande de mettre la main sur un business model à très forte rentabilité, mais faut-il vraiment continuer dans cette voie, aussi consommatrice de ressources et de temps ? Et surtout génératrice d'autant de frustrations pour les jeunes générations ?

C'est dans ce cadre critique et référencé que le modèle de la *profitabilité intégrale* proposé en fin d'ouvrage redonne ses lettres de noblesse, non seulement à la startup, mais à tout l'écosystème de l'innovation. Au travers d'exemples concrets, mais aussi nourris de nos convictions et de notre expérience, nous montrerons que, contrairement aux idées reçues, l'écosystème de l'innovation tel qu'il est conçu à ce jour appartient plutôt à l'ancien

monde industriel du xx<sup>e</sup> siècle, qu’au nouveau monde digital du xxI<sup>e</sup>. Nous voulons rappeler que l’utilité, la vraie nouveauté, la désirabilité, la faisabilité et la crédibilité de ceux qui portent l’innovation sont des éléments clés pour bâtir un projet ayant un impact sociétal complet. Il s’agit ici de préparer l’âge de raison de la startup de demain.

Les deux auteurs, l’un ingénieur et l’autre sociologue, issus de deux horizons qui s’opposent souvent par méconnaissance, montrent pourquoi le modèle actuel ne peut plus continuer et en élaborent un nouveau, dans une optique constructiviste. Dans cette proposition, l’échec est intégré comme une variable clé de la réussite, la sélection entrepreneuriale est considérée comme un postulat, certes cruel, mais naturel. Il s’agit là d’un nouveau modèle qui prône l’économie positive, la convivance et la coopération. Un nouveau paradigme dans lequel l’utilité l’emporte sur l’opportunité financière – ou en tout cas vaut autant – et le long terme l’emporte sur le court terme... Un nouveau modèle qui propose des principes fondateurs pour structurer dès le stade de l’idée des preuves suffisantes et robustes pour être challengées et jalonnées. De nouvelles propositions pour assurer la réussite durable de la startup (du pivot au hacking en passant par l’arrêt... ou le succès) et de son écosystème dédié.

Ce livre se découpe en trois parties. Dans la première, il est montré que toutes les conditions sont réunies pour que le startup-system soit devenu ce qu’il est aujourd’hui. La

culture populaire, les immenses progrès technologiques, la nouvelle finance post-crise et le mythe médiatique sont autant de paramètres qui ont permis de créer l'engouement actuel pour le monde des startups sans pour autant proposer un modèle de transformation robuste. La deuxième partie met en scène un jeune startuper qui, comme 90 % de ses condisciples, va « planter sa startup ». La démonstration par l'exemple, agrémentée des commentaires sans fard des auteurs, montre la perversité de ce système et de son manque d'efficacité tout en soulignant les risques qu'il fait prendre à la société et aux personnes impliquées. Enfin, la troisième partie propose des solutions à la fois macroéconomiques, avec l'adoption des nouvelles possibilités de créer de la valeur dans une dynamique vertueuse, et microéconomiques, en expliquant très concrètement comment bâtir de toutes pièces un écosystème planifié à profitabilité intégrale.

Ce livre s'adresse sans idéologie à tous ceux qui se passionnent pour le temps présent et le monde qui vient, l'entrepreneuriat et plus précisément: aux startupers, aux investisseurs et aux dirigeants d'incubateurs, accélérateurs et autres pépinières, issus de la sphère privée ou publique.

Faisons de la startup un projet de société et non plus un phénomène sociétal !

# Préambule

« **S**tartup », voilà un mot qui fait rêver des générations entières et ce, dans le monde entier. Argent, richesse, gloire pour certains, innovation, progrès, mission messianique pour d'autres, la startup est le lieu de presque toutes les nouvelles utopies de ce premier quart du XXI<sup>e</sup> siècle. Permises par la société de consommation et d'abondance, l'industrie financière et bien sûr la révolution digitale, les startups au sens large, sont le symbole d'un monde en profonde mutation. On peut dorénavant parler « d'un monde d'avant » et « d'un monde d'après ». Sauf que derrière les éclatantes réussites de ceux qui se sont positionnés très tôt dans les starting-blocks de la nouvelle économie, une toute autre réalité commence à poindre. Certes, l'innovation est dorénavant à portée de main. Les grands groupes ont la possibilité de devenir agiles et ainsi s'adapter à leurs nouveaux marchés, mais une grande majorité des startups ne vivent pas plus d'une seule année ! Des millions d'euros d'argent public subventionnent cet « écosystème » sans forcément de retour sur investissement et l'emploi industriel est créé en dehors de

nos frontières. Derrière le mythe, se cache une réalité plus rude et un système qui est en train d'atteindre probablement ses limites. N'est-il pas temps d'imaginer un vrai projet de société autour de cette nouvelle manière de créer de la valeur ?

La startup-sphère est un univers en soi qui additionne des faits et des chiffres à la fois impressionnants et désolants, surtout depuis une dizaine d'années. Selon une étude de l'INSEE publiée en 2016, en France, sur les 10 000 startups recensées ces cinq dernières années, 90 % n'ont pas franchi le cap des cinq ans. Parmi les jeunes pousses de la French Tech, 25 % ont levé des fonds (près de 2 milliards d'euros), et pourtant 74 % affichent toujours à date un résultat en perte. Au premier semestre 2017, les startups européennes ont bouclé pour près de 7,7 milliards de dollars de tour de table, en hausse de 30 % par rapport à 2016. Ainsi, la création de startup a augmenté de 30 % en trois ans. Dix fois plus que pour les entreprises traditionnelles. L'État n'est pas en reste car Emmanuel Macron a annoncé en 2017 qu'il débloquera 10 milliards d'euros pour dynamiser la France, Startup Nation ! Certes, la consommation de capitaux est un facteur intrinsèque à l'innovation, mais au bout de dix ans de pertes (à l'instar de Twitter), peut-on encore parler de réussite ?

L'objectif de ce livre est de déconstruire ce mythe véhiculé et de proposer un nouveau modèle, plus mature et plus adapté aux enjeux des dix prochaines années.

Cet ouvrage développe l'idée que l'entrepreneur est « la victime consentante », mais inconsciente, d'un système dissymétrique, bien loin de fonctionner de façon optimale. La startup comme elle est utilisée aujourd'hui est le symptôme d'une société qui va mal et qui ne prépare pas son avenir. Elle est l'incarnation d'un manque de vision stratégique d'un pays qui a pourtant tous les atouts pour réussir. Si la startup a été pensée comme un acte révolutionnaire pour « changer le monde », elle a été ensuite standardisée, industrialisée, produisant des solutions peu qualitatives et peu viables. Les soi-disant écosystèmes qui les abritent ne sont pas suffisamment reliés aux besoins des usagers et aux défis contemporains. Certes, il est de bon ton de créer sa startup : c'est valorisé socialement, autrement dit, branché ! La mascarade, c'est que ce qui compte aujourd'hui c'est de lever des fonds, pas forcément de répondre à un besoin ; c'est que des investisseurs placent leur liquidité sans finalement proposer un accompagnement rationnel ; c'est que des consultants vendent leurs prestations à prix d'or sans se soucier de leur efficacité ; c'est que des incubateurs remplissent leurs mètres carrés, au détriment de la cohérence du projet général... À aucun moment n'est posée collectivement la question : « *Est-ce que tout cela a une utilité, un sens profond et collectif pour faire progresser la société ?* »

Pourtant, la courte histoire de la startup a montré à quel point elle était la candidate idéale pour insuffler

une dynamique de changement dans les organisations publiques comme privées. Agilité, résilience, rapidité sont autant de moteurs de transformation qui peuvent vraiment agir sur la mise en place d'un nouveau modèle de société. Créer de la valeur au bénéfice de tous et au profit de chacun, sans oublier l'environnement, est aujourd'hui à portée de main.

La réflexion critique et les conseils concrets proposés dans ce livre partent donc du constat que de très nombreuses startups ne sont ni pérennes, ni vraiment productives d'externalités positives ; ni pour les usagers, ni pour la société, ni l'environnement. Certes, plus il y a de startups plus il y aura un *deal-flow* (flux des investissements) important et donc une probabilité plus grande de mettre la main sur un business model à très forte rentabilité, mais faut-il vraiment continuer dans cette voie, aussi consommatrice de ressources et de temps ? Et surtout génératrice d'autant de frustrations pour les jeunes générations ?

C'est dans ce cadre critique et référencé que le modèle de la *profitabilité intégrale* proposé en fin d'ouvrage redonne ses lettres de noblesse, non seulement à la startup, mais à tout l'écosystème de l'innovation. Au travers d'exemples concrets, mais aussi nourris de nos convictions et de notre expérience, nous montrerons que, contrairement aux idées reçues, l'écosystème de l'innovation tel qu'il est conçu à ce jour appartient plutôt à l'ancien

monde industriel du xx<sup>e</sup> siècle, qu’au nouveau monde digital du xxI<sup>e</sup>. Nous voulons rappeler que l’utilité, la vraie nouveauté, la désirabilité, la faisabilité et la crédibilité de ceux qui portent l’innovation sont des éléments clés pour bâtir un projet ayant un impact sociétal complet. Il s’agit ici de préparer l’âge de raison de la startup de demain.

Les deux auteurs, l’un ingénieur et l’autre sociologue, issus de deux horizons qui s’opposent souvent par méconnaissance, montrent pourquoi le modèle actuel ne peut plus continuer et en élaborent un nouveau, dans une optique constructiviste. Dans cette proposition, l’échec est intégré comme une variable clé de la réussite, la sélection entrepreneuriale est considérée comme un postulat, certes cruel, mais naturel. Il s’agit là d’un nouveau modèle qui prône l’économie positive, la convivance et la coopération. Un nouveau paradigme dans lequel l’utilité l’emporte sur l’opportunité financière – ou en tout cas vaut autant – et le long terme l’emporte sur le court terme... Un nouveau modèle qui propose des principes fondateurs pour structurer dès le stade de l’idée des preuves suffisantes et robustes pour être challengées et jalonnées. De nouvelles propositions pour assurer la réussite durable de la startup (du pivot au hacking en passant par l’arrêt... ou le succès) et de son écosystème dédié.

Ce livre se découpe en trois parties. Dans la première, il est montré que toutes les conditions sont réunies pour que le startup-system soit devenu ce qu’il est aujourd’hui. La

culture populaire, les immenses progrès technologiques, la nouvelle finance post-crise et le mythe médiatique sont autant de paramètres qui ont permis de créer l'engouement actuel pour le monde des startups sans pour autant proposer un modèle de transformation robuste. La deuxième partie met en scène un jeune startuper qui, comme 90 % de ses condisciples, va « planter sa startup ». La démonstration par l'exemple, agrémentée des commentaires sans fard des auteurs, montre la perversité de ce système et de son manque d'efficacité tout en soulignant les risques qu'il fait prendre à la société et aux personnes impliquées. Enfin, la troisième partie propose des solutions à la fois macroéconomiques, avec l'adoption des nouvelles possibilités de créer de la valeur dans une dynamique vertueuse, et microéconomiques, en expliquant très concrètement comment bâtir de toutes pièces un écosystème planifié à profitabilité intégrale.

Ce livre s'adresse sans idéologie à tous ceux qui se passionnent pour le temps présent et le monde qui vient, l'entrepreneuriat et plus précisément: aux startupers, aux investisseurs et aux dirigeants d'incubateurs, accélérateurs et autres pépinières, issus de la sphère privée ou publique.

Faisons de la startup un projet de société et non plus un phénomène sociétal !

## Partie 1

# Comment en est-on arrivé là ?

L'engouement pour les startups ne vient pas de nulle part. La société de consommation, la révolution numérique, les crises financières et les médias ont préparé le terrain depuis de nombreuses années. La startup est désormais un phénomène sociétal et mondial incontestable. Omniprésents dans les médias, les startupers à succès et les grands entrepreneurs du digital à l'origine des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple & Microsoft), font rêver des générations entières de jeunes et de moins jeunes en quête d'un nouveau départ. Les écoles les plus prestigieuses redoublent d'imagination et de créativité pour créer des formations spécifiques, leurs Moocs (formation en ligne) pullulent sur le web. Dans un même temps, des organisations publiques, parapubliques, associatives organisent des prix, des hackatons, des bourses

ou des accompagnements, les multinationales et même des ETI (établissements de taille intermédiaire) créent leurs propres incubateurs. Xavier Niel a ouvert en 2017 la plus grande pépinière du monde et l'État français a annoncé sa volonté de créer une startup nation... bref, l'esprit entrepreneurial frétille de partout et les figures de l'entrepreneur et du startuper sont devenues des figures aspirationnelles, c'est-à-dire des modèles valorisants et valorisés, admirés de tous, à l'instar d'anciens modèles comme le furent avant eux le fonctionnaire, le banquier, le cadre supérieur, ou encore le créatif...

Mais comment en est-on arrivé à un tel engouement ? Le phénomène des startups naît de la conjonction de quatre facteurs qui s'étaisent dans le temps entre les années 1950 et la crise financière des années 2008 et suivantes. Premièrement, la startup portée par des entrepreneurs et des financiers, est un phénomène individuel par lequel chacun a la possibilité d'exprimer sa vision personnelle du monde *via* la solution qu'il propose pour tenter de le changer. Cette possibilité de vivre son rêve individuel nous vient des États-Unis, de la Silicon Valley et de la société du progrès et de la consommation dirigée, élaborée pendant les Trente Glorieuses. Deuxièmement, cette possibilité est atteignable, notamment pour les plus jeunes, par la parfaite maîtrise des outils numériques de plus en plus nombreux, peu coûteux et très accessibles. Troisièmement, sur un plan très différent,

la crise financière de 2008 et les nombreuses liquidités qui ont été mises sur le marché ont permis la mise en place d'un système de financement des startups réactif et efficace *via le private equity* ou capital-risque, bien connu des investisseurs. Les politiques publiques s'en sont mêlées et ont trouvé dans cette mécanique la possibilité d'offrir aux citoyens-entrepreneurs de nombreuses subventions et un message positif sur l'innovation et la création d'emplois non délocalisables. Tous ces facteurs ont provoqué un accroissement significatif du nombre de création d'entreprises – chaque année depuis 2007, selon l'INSEE, entre 5 % et 7 % d'entreprises sont créées en plus. Et enfin, quatrièmement, nous avons assisté à l'émergence d'un mythe : celui de l'entrepreneur du digital, autrement dit, le startuper. Avec cette nouvelle économie, naissent de nouvelles communautés, de nouvelles pratiques managériales et toujours plus d'innovation. Ces quatre phases accompagnent les grandes révolutions technologiques des trente dernières années : la micro-informatique, l'Internet, les réseaux sociaux et enfin les smartphones.

La startup est souvent perçue comme le nouveau lieu des utopies contemporaines. Mener à bien un projet individuel, générer du profit, et pourquoi pas changer le monde comme l'ont fait les Mark Zuckerberg (Facebook), Steve Jobs (Apple) ou Jeff Bezos (Amazon) sont autant de buts à atteindre et de rêves à concrétiser.

Mais tout n'est pas rose dans le monde merveilleux de l'innovation entrepreneuriale ! Comme toute construction spontanée, érigée par le hasard des facteurs qui ont permis son émergence, l'univers des startups repose sur des fondations instables. Tout a été si vite ! La nouvelle révolution industrielle prophétisée par Jérémie Rifkin ne fait que commencer et la nouvelle économie de l'innovation n'en est qu'à son balbutiement. Selon l'essayiste et prospectiviste américain, quand il y a convergence entre révolution énergétique, révolution des transports et révolution de la communication, l'humanité entre dans une nouvelle ère industrielle. On peut ajouter que dès lors que la technologie progresse plus vite que les soubassements philosophiques des sociétés, quand les jeunes générations détiennent un avantage adaptatif sur les plus âgés et quand les États participent activement à l'émergence de nouveaux modes de production, les structures sociales et financières sont forcément fragiles et en risque. La startup-sphère telle qu'elle existe aujourd'hui n'est encore que l'émanation des derniers soubresauts du monde capitaliste et industriel des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Ce système construit sur une série d'opportunismes variés est encore bien instable et brinquebalant. C'est ce que nous allons démontrer dans ce premier chapitre, car il faut toujours savoir d'où l'on vient avant de décider où l'on va.

# 1

## « L'individualisme collectif », ce nouveau paradigme

### **L'entrée dans la modernité**

La fin de la Seconde Guerre mondiale et la période dite des Trente glorieuses qui la suit signent l'avènement de la nouvelle société industrielle de consommation dirigée. Cette société productrice de biens et services à foison a un impact positif sur ce que les économistes appellent le bien-être individuel. Ainsi, tout ce qui concerne la satisfaction des besoins primaires est assuré par les innovations technologiques de l'époque, mais surtout leur démocratisation, permise par la fabrication industrielle à grande échelle. Les États planificateurs occidentaux décident du bien-être matériel de leur population et élaborent des plans quinquennaux portés par leur commissariat au plan. Nucléaire, automobile, BTP, agriculture et agroalimentaire, grande distribution, télécommunication, fluidité des transports, accès au

logement pour tous, sont autant de leviers qui facilitent la vie quotidienne. Cette modernité projette des millions d'Européens et d'Américains dans une nouvelle ère. Une famille de la classe moyenne des années 1960 vit comme une famille de grands bourgeois des années 1920 sur le plan du confort matériel. Les progrès techniques, notamment l'électroménager et l'informatique, vont transformer définitivement la société. D'une société de subsistance, on passe à une société d'abondance. En France, la sphère du social n'est pas en reste: congés payés, assurance maladie, retraite et caisse d'allocation familiale... permettent aux ménages d'avoir du temps pour soi, pour ses enfants. On se replie davantage sur sa vie privée et sa sphère familiale. D'une société centrée sur le collectif solidaire (l'après-guerre), on passe à une société plus individuelle où la «famille nucléaire» est standardisée. Les pavillons individuels et les centres commerciaux en périphérie des villes sont les symboles de cette société de consommation et des modes de vie homogénéisés, qui prévaudront entre les années 1960 et les années 2000.

## **L'émergence de l'individualisme occidental**

Mais des voix discordantes commencent à se faire entendre dès les années 1960. L'industrialisation et la consommation de masse font naître des craintes quant au projet de société qui est en train de se construire : et si cette nouvelle

société moderne considérait l'individu sous le seul angle de son potentiel de consommation ? Une nouvelle génération arrive aux commandes, plus contestataire et qui va remettre l'individu dans sa singularité au centre de la société. Cette approche commence par l'enfant, qui n'est plus un membre plus ou moins anonyme d'un groupe social, mais qui devient un individu singulier, doté d'une personnalité unique qu'il faut cultiver, tout comme son épanouissement. Parallèlement à ce mouvement de recenrage sur le «moi», des personnalités uniques et inédites émergent, et les médias – la télévision en particulier – vont accroître leur force de frappe. Les Beatles, Maryline Monroe et tant d'autres deviennent la preuve que chacun, s'il est différent et qu'il ose être lui-même peut attirer la gloire et l'argent et même devenir un mythe. 1968 : soulèvement populaire pour les uns, révolte des beaux quartiers pour les autres. Peu importe, la fin des années 1960 transforme à la fois la société traditionnelle «post-aristocratique» des Anciens, et la société de consommation industrielle moderne. L'état d'esprit général est «*qui que vous soyez, vous avez droit au chapitre*». Le message est clair: un individu non issu d'une caste dominante peut changer le monde, la société, la culture et entrer dans l'histoire, c'est aussi par cette voie que l'idéologie libérale commence à façonner les esprits. Dans les temps anciens, seuls les «castes dominantes» pouvaient imaginer changer la condition de leurs semblables. Dorénavant, tout un chacun, à son niveau, est en mesure de faire de

même. Cette configuration sociétale plutôt originale est permise par deux mouvements paradoxaux mais pourtant complémentaires : la société de consommation et sa critique. On passe d'un individu qui peut enfin « vivre », et non plus juste « subsister », à un individu qui s'exprime et marque le monde de son empreinte singulière. Il s'agit donc là d'un héritage complexe. Normatif d'un côté – la « consommation de masse » – contestataire de l'autre – la critique de cette normativité. L'individualisme contemporain est plein d'ambivalence et c'est sur cette base complexe que le mythe de la startup va se construire.

## Tout le monde peut-il vraiment transformer le monde ?

« *Change the world* », lit-on dans les incubateurs. Voilà que la boucle est bouclée. L'individu du XXI<sup>e</sup> siècle est désormais suffisamment accompli et consolidé pour imaginer qu'à un moment il va pouvoir modifier le cours des choses, transformer la vie de millions d'autres personnes, apporter sa pierre à l'édifice en créant des innovations révolutionnaires et uniques. Monsieur ou Madame Tout-Le-Monde peut enfin contrer sa peur de l'insignifiance et exister dans l'espace social. La « vie spectaculaire » est à sa portée. La société de consommation a ainsi renforcé l'égalité au sein des peuples occidentaux et c'est tant

mieux. En quelques dizaines d'années, les sociétés occidentales sont parvenues à s'approcher un peu plus près de l'idéal de la méritocratie, en partie grâce au digital qui pénètre petit à petit toutes les couches de la société. L'inventeur de la toile, Tim Berners-Lee lui-même a bien insisté, dès 1990, sur ce point. Le web doit être utilisable pour tous et neutre afin que tout un chacun puisse s'en servir. Autrement dit, tout le monde est à égalité sur le web. Le destin personnel dépend maintenant de moins en moins de son ascendance. L'inventivité personnelle, les qualités intrinsèques et l'audace prennent sur les données sociales et financières des individus, et l'univers startup va faire de ce rapport à l'individu sa matière première.

Toutefois, il existe de nombreuses autres raisons extrinsèques à cet égalitarisme ; le phénomène n'est pas que sociétal, il est aussi économique. Dans un premier temps, la société de consommation a créé des marchés toujours en croissance et la loi de l'offre et de la demande est devenue la norme dans de nombreuses démocraties. Comme l'explique l'essayiste américain Thomas Frank, la création d'un «capitalisme pour tous» a largement contribué au financement des activités économiques ces vingt dernières années. Chaque petit porteur peut devenir un capitaliste actionnaire. Il explique que «*grâce aux mécanismes de l'offre et de la demande, aux sondages et aux focus groups, aux hypermarchés et à l'Internet, les marchés expriment la volonté populaire de façon bien*

*plus pertinente qu'une élection. La nature même des marchés leur confère une légitimité démocratique* ». En effet, l'accès aux marchés boursiers qui se sont dématérialisés dans les années 1990 a permis non seulement de récolter toujours plus de fonds mais aussi de générer des besoins en termes de technologie de l'information pour que les transactions soient toujours plus rapides. Internet a aboli les frontières de classes concernant les placements boursiers et a laissé penser que chacun avait sa chance. Désormais, tout le monde peut constituer très simplement son propre portefeuille d'entreprises non cotées. Dans un second temps, la transformation du travail et la précarité associée dans cette période de transition contribuent à mettre tout le monde sur le même plan. En effet, tous les emplois de service comme ceux des secteurs de l'assurance, de la banque, du droit et même de l'industrie sont voués à disparaître ou subir des transformations majeures. Les nouvelles technologies remplacent petit à petit ces emplois par des logiciels et des robots. Par conséquent, tout le monde est égal face à la crise de l'emploi et la nouvelle génération est condamnée à la créativité : réinventer son emploi, déployer des compétences et des qualités originales, individuelles pour bénéficier d'un avantage compétitif sur le marché. Les classes sociales s'estompent progressivement pour laisser place aux capacités d'invention de chaque individu.

## Des fondations définitivement paradoxales

Dans ce nouveau monde, tout n'est pas toujours facile d'accès et les paradoxes règnent en maîtres. La startup telle que nous la connaissons aujourd'hui est fille de deux contraires qui s'opposent mais se nourrissent l'un de l'autre. Obsolescence programmée, gadget, innovation pour l'innovation sont les caractères héréditaires de la société de consommation. Frugalité, intelligence collective et progrès sont ceux de sa critique progressiste. Croissance économique, capitalisme, intérêts à court terme... contre économie sociale et solidaire, économie de la fonctionnalité ou économie circulaire. Matérialisme contre universalité, croissance contre décroissance. Dans ce monde interlope, la subjectivité prime sur l'objectivité. Le vécu est vérité. La compétition, rebaptisée coopétition, est collaborative.... mais omniprésente. Les rapports humains sont horizontaux... mais hiérarchiques. L'image de la réussite prime sur les réalisations concrètes. L'argent domine le système, souvent bien plus que l'innovation «révolutionnaire» en tant que telle – la levée de fonds étant pour beaucoup une fin au lieu d'être un moyen. Combien de créateurs de startup misent avant tout sur un *personnal branding* efficace plutôt que sur les externalités positives qu'ils vont créer pour les usagers et la société ou tout simplement pour le progrès ? Combien de storytelling

mettent en scène l'expérience personnelle du fondateur en supposant que chacun a le même vécu et qu'il pose là un acte de vérité ? Et en même temps, combien sont ceux qui sacrifient tout pour suivre leur projet et, authentiquement, pensent qu'ils vont améliorer le monde à venir ?

Alors, créer sa startup, «égotrip» ou «action d'intérêt général» ? Eh bien, un peu des deux et c'est cela qui est nouveau... et complexe. Les startups ont inventé une nouvelle façon de vivre ensemble, non pas calquée sur des idéologies venant d'on ne sait quelles instances sachantes et inaccessibles, mais fondée sur un nouvel «*individualisme collectif*» qui n'a pas peur de (ré)concilier les contraires. Mais cette base branlante, postmoderne, au carrefour de l'individuel et du collectif, est-elle suffisante pour construire un avenir pérenne ?

# 2

## La révolution numérique

### Les incroyables atouts du numérique

Si chaque individu a dorénavant la possibilité d'intervenir sur le monde qui l'entoure et le droit d'exprimer sa singularité, tous ne peuvent y parvenir. Question de technique. Comme le pensait Darwin, «*c'est la nature qui sélectionne les individus les plus adaptés pour vivre dans tel ou tel environnement*». Certes, la nature à peu à voir avec le propos, mais l'adaptation, oui. Et c'est au numérique qu'il a fallu s'adapter. Cette nouvelle donne n'est pas que technologique, elle est aussi anthropologique. La parfaite maîtrise du digital a donné un atout supplémentaire à ceux qui ont cette compétence. Il s'agit en grande partie des jeunes générations, par ailleurs souvent dénommées «*digital natives*», comme dotées, de façon innée, de la compétence technologique. C'est probablement une des premières fois que les plus jeunes ont un avantage aussi fort sur les plus anciens et peuvent s'adapter plus vite au

nouveau monde qui s'ouvre à eux. Si en - 500 000, chez les *Homo Erectus*, seuls les jeunes avaient su maîtriser le feu, imaginez la puissance et la domination qu'on leur aurait accordées !

C'est malgré tout un peu le cas aujourd'hui et c'est une autre des conditions *sine qua non* de l'émergence des startups. Michel Serres explique que les notions de temps et d'espace sont totalement transformées grâce au numérique. Les façons d'accéder à la connaissance, profondément modifiées. Grâce au numérique, l'homme gagne une possibilité nouvelle de mise en relation (d'individus, de groupes et de réseaux, de savoirs) mais aussi une faculté décuplée d'invention et de création. Le numérique permet la reproduction d'informations à très haute vitesse, l'ubiquité des utilisateurs, leur anonymat. Le numérique donne une puissance de calcul à quiconque sait l'utiliser, décuple la mémoire... Le numérique permet à l'homme de transcender sa condition. Mais surtout, le numérique change les règles du jeu en créant de nouvelles règles. C'est la disruption. Que ce soit le commerce, la banque, la culture ou l'administration, aucun secteur n'a été épargné par la nécessaire « transformation numérique » de ses activités. Celui qui sait comment opérer cette transformation est celui dont on recherche la compétence. Posséder un avantage sur les autres, changer les règles du jeu, être sollicité pour sa spécificité... voilà qui rend socialement désirable dans

un monde où chaque individu n'a pas toujours sa place dans un marché de l'emploi tendu. De talentueux développeurs, codeurs, community managers, brand content officers... tous très jeunes ont tout à coup détenu le pouvoir de transformation dont de nombreuses entreprises avaient besoin pour perdurer dans cet immense champ des possibles en mutation. Alors qu'ils étaient presqu'encore adolescents, on leur a donné les clés du nouveau monde. Cette génération Y, si peu docile, si peu fidèle, dont on avait tant besoin pour changer de paradigme, a soudain eu la possibilité de réinventer le monde. Faisant table rase du passé, les jeunes Y ont pris le pouvoir, renforcés par la société individualiste dans laquelle ils avaient fait leurs premières armes. Les startupers de cette génération ont leurs propres codes, et même leur propre langue, une novlangue que George Orwell n'aurait pas reniée. Et cette langue leur permet de faire communauté.

L'essor de la technologie digitale et son accès facilité ont permis une démocratisation des moyens mis à disposition de ceux qui souhaitaient mettre en œuvre des projets personnels et des visions singulières. En plus d'avoir cette maîtrise technique, la société individualiste construite par leurs grands-parents leur a donné la possibilité de modifier le cours des choses. Dorénavant, leurs points de vue et leurs actions sur le monde comptent. Leurs points de vue ont leur espace d'expression dédié

avec les réseaux sociaux. Ces générations nées avec Internet et l'informatique détiennent un avantage considérable pour s'exprimer dans la sphère sociale et économique et ils comptent bien s'en servir... mais pour nous emmener où ?

## De nombreux risques et limites

De nombreuses critiques s'élèvent contre cette « révolution » qui homogénéise les sociétés, les modes de vie, les modèles aspirationnels... Cette révolution n'en serait pas une parce qu'elle est antisubversive. En effet, le numérique uniformise les pratiques, industrialise les processus permettant de réaliser des économies d'échelle et renforcer les marges. La médiatisation perpétuelle des contenus dans des flux personnalisés tels que Facebook font que de New York à Shanghai en passant par Berlin, tout le monde voit et pense pareil. Une forme de prêt-à-penser mondialisé et standardisé. La révolution numérique est aussi ce phénomène qui fait croire à l'homme que la technologie permet tout. Ce mythe prométhéen l'induit en erreur car la technologie n'a guère plus de valeur sur les marchés : elle est désormais disponible partout à moindre coût. Et puis la technologie n'a de sens que si elle est utile : la technologie ne doit être qu'un moyen au service du progrès. La technologie ne peut être

là que pour servir l'innovation. Elle doit accompagner le progrès au sens large. Michel Serres exprime d'ailleurs cette rupture en déclarant que « *la science, c'est ce que le père enseigne à son fils. La technologie, c'est ce que le fils enseigne à son papa* ». Le progrès n'est donc pas limité à la technologie. Le progrès repose sur des principes scientifiques et l'innovation sur des avancées technologiques.

En mettant en avant la technologie comme seul vecteur du progrès, une partie de la startup-sphère se fourvoie probablement et ne pense pas aux conséquences de cette croyance prométhéenne qui, comme le raconte le mythe, conduit l'humanité à sa perte. Par conséquent, la relation à la technologie numérique doit inviter à repenser l'éthique et réévaluer les notions de modernité, de liberté, de croyance, de lucidité et de responsabilité. C'est peut-être à cette condition qu'elle deviendra une vraie révolution, vectrice de changements et de transformation du monde. S'il est vrai que l'impact de la transformation numérique, comme le suggère Jérémie Rifkin, est au moins égal à ceux de la découverte de l'écriture, l'invention de l'imprimerie ou encore l'essor de l'industrie, les entrepreneurs des temps modernes doivent être vigilants. La simplification de la pensée algorithmique ou encore la marchandisation de la vie dans une société totalement automatisée sont de vrais risques à endiguer. Eric Sadin, dans son ouvrage sur la « *silicolonisation*

*du monde* »<sup>1</sup>, explique que la révolution numérique est un prétexte utilisé par le techno-libéralisme mondialisé pour à la fois détruire de l'emploi, renforcer la productivité et générer davantage de bénéfices. Il explique également que la transformation digitale de l'ensemble des activités humaines permet une surveillance accrue des citoyens et un contrôle renforcé de leurs activités, autrement dit, « *la silicolonisation du monde institue à terme une marchandisation intégrale de la vie autant qu'une organisation automatisée de la société* ». Enfin, la révolution numérique est aussi un risque pour la croissance. En produisant essentiellement des services dématérialisés, les économies peinent à se relever. Si c'est plutôt une bonne chose que les foyers ne soient plus submergés par les biens de consommation polluants et issus d'une économie linéaire (matière première – production – consommation – déchets), les modèles de production et donc de travail sont aussi à repenser. En définitive, la révolution numérique crée moins d'emplois qu'elle n'en détruit ou en transforme.

Alors, la révolution numérique, progression ou régression ? Là encore... un peu des deux ! Les technologies numériques, à l'origine de mutations essentielles du XXI<sup>e</sup> siècle, sont comme l'Anneau de Gollum : sans résistance, les forces du mal prennent le dessus.

---

1. Eric Sadin, *La siliconisation du monde*, Editions L'échappée, 2016.

# 3

## La nouvelle économie

### **Comment le capitalisme s'est-il réinventé ?**

Dès les années 1990, une nouvelle économie naît des incroyables possibilités permises par cette révolution numérique. Dans un contexte économique difficile, les nouvelles potentialités ouvertes par Internet offrent un espoir incroyable pour l'avenir. Les premiers très grands succès confirment la volonté des États et des entreprises de s'engager dans cette voie. C'était sans compter la complémenté de la sphère financière et du capitalisme qui avait besoin de se réinventer suite aux nombreux déboires économiques de l'après Trente Glorieuses. De fait, les milieux financiers investissent massivement dans les sociétés liées à l'informatique, en espérant réaliser des gains importants sur ce marché prometteur mais souvent mal compris. Une génération d'entreprises émerge entre 1990 et 2000 pour offrir des services numériques. Les premiers succès de financement

et d'introduction en bourse survalorisent certaines sociétés et créent le mouvement de la nouvelle économie, souvent comparé à la ruée vers l'or. Ce système de financement à grande échelle permet à de nombreuses jeunes entreprises innovantes de trouver des fonds. Toutefois, dès la fin des années 1990, certains analystes financiers commencent à prendre leurs distances par rapport à ce qu'ils perçoivent comme un excès spéculatif dans la nouvelle économie. L'éclatement de la bulle Internet dans les années 2000 avait déjà marqué le début de la folie startup, notamment en Amérique du Nord, mais cumulée à la crise financière de 2006 (dite des *subprimes*), on assiste à un choc d'innovation sur les plans technologique, managérial et financier.

Cette crise financière a engendré des modifications capitales dans le monde de l'entreprise. La crise des *subprimes* signifiait simplement que plus aucun remboursement n'était possible. En réaction, les États ont proposé de l'endettement supplémentaire pour sauver les banques et en ont nationalisé certaines. Le résultat ne s'est pas fait attendre ! Des crises économiques sans précédent ont émergé aux quatre coins du monde avec des effets violents et nets : plus assez d'argent public à disposition, plus assez d'entrées fiscales, du chômage de masse et des populations appauvries. C'est seulement à partir de 2010 que l'on recommence à accorder de l'importance aux activités numériques, entre autres à cause de l'ascension fulgurante de Facebook et du Web 2.0 (les réseaux

sociaux entre autres) – preuve que la croissance pouvait encore exister et les bénéfices avec. L'engouement est tel que l'on observe des rachats d'entreprises pour plusieurs millions d'euros, alors que celles-ci n'ont parfois même pas généré de profit (par exemple le rachat d'Instagram par Facebook pour 1 milliard de dollars en 2012). Parallèlement à ce choc d'innovation, les problèmes macroéconomiques consécutifs à la crise transforment la relation aux capitaux. En effet, la rentabilité des banques s'est effondrée : avoir de l'argent en banque coûte dorénavant cher car les taux très bas ne génèrent quasiment plus de bénéfice. Autrement dit l'argent « qui dort » devient une charge. Par conséquent, de nouveaux véhicules financiers sont nécessaires pour placer les liquidités arrivées en masse sur le marché suite à la crise de 2008. Le *private equity* en est un. Il est devenu un actif alternatif qui s'est imposé pour diversifier les portefeuilles des capitalistes pour sa relative stabilité et son placement à long terme qui peut avoisiner jusqu'à 7 % par an. Au milieu des actions, de l'immobilier, des placements en matière première, l'actif alternatif en *private equity* devient un véritable avantage pour innover et réinventer ce capitalisme mis à mal par la plus grosse crise financière depuis les années 1930. Pour les moins fortunés et les *business angels*, les FCPI (Fonds Communs de Placement dans l'Innovation créés en 1997) permettent un abattement fiscal sur l'ISF conséquent qui permet à la fois de financer l'innovation et de placer son capital, tout en investissant en temps dans

de très jeunes entreprises qui n'attendent que cela pour se développer : les startups.

Encore un des paradoxes de la startup-sphère : les très nombreux plans sociaux, la quête urgente d'économies financières, la rationalisation des processus de production ont permis de créer les conditions favorables de l'entreprenariat pour tous. Auparavant, entreprendre signifiait une prise de risque très forte ou un apport considérable en capitaux propres. Dorénavant, monter sa startup digitale ne coûte presque plus rien car la technologie est presque gratuite et l'argent est disponible car les crises successives ont mis sur le marché des capitaux en abondance. En 2018, l'aventure mondiale continue. L'investissement dans l'innovation bat des records en France et en Europe. On rappelle qu'au premier semestre 2017, près de 7,7 milliards de dollars ont été levés selon le cabinet financier Clipperton, en hausse de 30 % par rapport 2016.

De très nombreuses startups continuent de lever des fonds car la liquidité des startups reste forte et leur rendement à la revente reste très intéressant pour les investisseurs, en tout cas davantage que les actifs dits traditionnels (actions, immobiliers...), toutefois le système est en train de bouger et la politique fiscale change. La question d'un arrêt des financements commence à se poser.

## Comment fonctionne le système du financement de la start-up ?

Sans dresser ici le panoptique du système de financement des startups, procémons à une simple et rapide synthèse de celui-ci pour mieux en expliquer les limites par la suite.<sup>1</sup>

Aujourd’hui, le système de financement de la startup est très complet. Il s’agit d’une ingénierie complexe qui permet de fabriquer, ou du moins de financer, des startups à une cadence industrielle. À ce jour, il existe trois types d’acteurs qui financent l’écosystème startups. Les premiers sont les *business angels*. Il s’agit de particuliers qui mettent entre 5 K€ et 100 K€, souvent regroupés en réseaux ou clubs. Ils sont assez peu nombreux en France par rapport à certains pays voisins comme le Royaume-Uni. Les deuxièmes sont les fonds d’investissement (*venture capitalists* ou *corporate venture*), dont les moyens proviennent de différentes sources. Enfin, les troisièmes sont les acteurs publics comme la Banque Publique d’Investissement (BPI) ou encore les fonds régionaux, souvent issus de fonds européens pour l’innovation. Les banques sont assez peu présentes sur ce terrain car elles considèrent la jeune poussée comme comportant de trop nombreux risques, du fait du

---

1. Pour les lecteurs qui souhaiteraient approfondir le sujet, il existe d’excellentes publications de référence, comme celle d’Olivier Ezratty, *Guide des Startups en France*, 21<sup>e</sup> édition, 2017, pdf en ligne (p. 226-260 pour les chapitres sur le financement).

très fort taux d'attrition connu (94 % d'échecs la première année). Les banques interviennent uniquement lorsque les premiers résultats sont là et que des fonds d'investissement se sont impliqués dans leur financement. Plusieurs étapes pour lever des fonds sont dorénavant connues. Les nombreuses «écoles de startups», improvisées ou non, en identifient au moins trois, bien que chaque cas soit particulier. Les capitaux accessibles le sont en fonction de la phase dans laquelle se trouve la startup. De l'idée à l'amorçage (*seed*) puis de la série A à la série B jusqu'à l'*exit*, c'est-à-dire la revente de l'activité, on trouve différentes structures qui vont prendre un risque pour financer des activités jugées prometteuses.

D'abord, il y a la «*Love Money*», levée *via* le réseau personnel ou *via* le *crowdfunding*. Ce type de financement participatif est initialement un système de don contre don pour des projets culturels, personnels et artistiques. Ce nouveau type de financement permet à des investisseurs privés de saisir des opportunités d'investissement sans prendre de risques trop importants et de s'impliquer dans le soutien à l'innovation, notamment digitale, dans des entreprises non cotées en bourse. Mélant économie collaborative et nouvelles technologies, le financement participatif se spécialise dans le financement de la startup avec des plateformes de plus en plus sophistiquées. Il s'agit du «*crowdequity*»: chaque internaute peut devenir actionnaire d'une startup à distance et en quelques clics.

Ensuite, il y a les investissements en phase d'amorçage. Autrement appelés «*seed*» (pour «graine»), il s'agit essentiellement d'investissements en capital-risque. Malheureusement, les opérations d'amorçage réalisées en France restent faibles au regard du besoin en financement des startups françaises. Le capital-risque ou *venture capital* représente le financement de startups sous la forme de participation au capital. Les investisseurs (les *business angels*) apportent du capital en fonds propres à une société qu'ils choisissent en fonction de son caractère innovant et/ou de son fort potentiel de croissance et du retour sur investissement qui pourra être fait. Investir en capital-risque, c'est devenir partie prenante d'une aventure entrepreneuriale et suivre jour après jour le développement des entreprises financées. Le capital-risque représente la principale source de financement des startups. Au cours du premier semestre 2016, plus de 1,006 Md€ ont été levés en 297 opérations avec un montant moyen de levée de fonds de 3,4 M€.<sup>1</sup>

Enfin, dans la même veine et plutôt pour les levées en «séries A ou B» (après l'amorçage, quand la startup a déjà plusieurs années d'activités et a prouvé sa scalabilité), viennent les *corporate venture*. Derrière ces fonds très importants, on trouve des grands groupes comme Axa, Orange, La Poste, la Maif ou encore Safran. De plus

---

1. Baromètre EY du Capital Risque en France – 1<sup>er</sup> semestre 2016.

en plus nombreux, et avec des réserves financières de plus en plus importantes, des groupes créent leur structure dédiée de capital-risque, bien structurée et distincte des équipes internes de fusions et acquisitions.

Les fonds qui composent ces diverses structures de financement ont de multiples sources. Parmi les *business angels*, on trouve d'anciens entrepreneurs qui après leur *exit*, c'est-à-dire la revente de leur activité, réinvestissent une partie de leur capital dans des startups. Les grandes fortunes internationales, les banques, certaines PME ou ETI, intrinsèquement impliquées dans l'innovation, sont également des financeurs importants des startups. Mais le plus gros des capitaux, depuis une quinzaine d'années, vient des fonds de pension (fonds alloués aux retraites par capitalisation) voire des fonds souverains (fonds d'États) qui décident d'allouer environ 5 % de leur capital en *private equity*. Ces deux types de fonds sont moins rentables actuellement car le placement sur les marchés boursiers et bancaires rapporte moins, les taux étant très bas. Par conséquent, le capital-risque est plus intéressant, c'est pourquoi ces acteurs financiers de premier plan ont décidé de s'ouvrir au financement de l'innovation, et plus spécifiquement aux startups.

Le système de financement de la startup a aussi l'avantage d'être organisé par la puissance publique, notamment en France. Même s'il est indéniable que les investisseurs, qu'ils soient *business angels* ou *venture capitalists*,

prennent le risque de voir leur capital disparaître, il faut noter que la fiscalité française est avantageuse. Xavier Niel qualifie lui-même la France de «*paradis fiscal*» pour les startups ! En effet, il existe de nombreux véhicules financiers qui permettent d’investir dans la startup et qui touchent surtout les investisseurs particuliers comme les *business angels*. À tel point que la Cour des Comptes, dans un référendum datant de 2016, a épinglé l’ISF-PME, estimant que cette mesure, qui visait à l’origine un double objectif – alléger l’ISF et réorienter l’épargne des ménages vers le financement des PME innovantes – avait mieux réussi le premier que le second. Même s’il n’existe pas encore de produits financiers dédiés à la startup en tant que telle, de nombreux fonds permettent l’investissement comme les Fonds d’Investissement de Proximité (FIP) ou les Fonds Communs de Placement à Risques (FCPR). Il est important de noter que l’investissement dans certains FIP et FCPI peut donner droit à des réductions d’impôts sous réserve que les participations de l’investisseur soient conservées pour une durée minimum allant de 6 à 10 ans.

Ces dispositifs fiscaux, s’ils ne garantissent pas la récupération de la mise des investisseurs dans les startups – qui constituent toujours un risque – sont en revanche des solutions intéressantes de diversification de portefeuille d’actifs. En caricaturant un peu, on pourrait dire qu’un investisseur qui perdrait sa mise la compenserait

en partie par l’abattement fiscal qu’il aurait en année N+1 (si toutefois ce dispositif est maintenu) et, comme c’est un bon investisseur, il aurait diversifié son portefeuille, soit dans d’autres startups, soit dans d’autres types d’actifs (immobiliers, actions, obligations...).

Toutefois, il est fort probable que dans les années qui viennent de nombreux changements aient lieu. En effet, au-delà du *crowdequity* qui se renforce d’année en année, la *blockchain* est en train de se tailler la part du lion dans le financement de la startup, transformant considérablement le capital-risque, même si elle pose encore de nombreux problèmes en termes de légalité dans certains pays. La *blockchain* est définie comme une technologie de stockage et de transmission de l’information, sans organe central de contrôle, ce qui renforce la sécurité de l’ensemble du système car c’est toute la communauté d’utilisateurs qui contrôle et garde une trace de chaque transaction. Cette technologie, encore balbutiante, permet le transfert d’actifs et l’échange de valeurs en toute transparence et sans intermédiaire subjectif. Les *blockchains* sont nées avec les monnaies virtuelles et particulièrement le Bitcoin, monnaie numérique pair à pair, non régulée ni par une banque ni par un État. Les premiers fonds d’investissement en Bitcoin commencent à émerger et les levées de fonds en crypto-monnaie battent des records. À la croisée du *crowdfunding*, de la *blockchain* et des introductions en Bourse, les

Initial Coin Offerings (ICO) permettent de s'affranchir de la lourdeur classique de la levée de fonds et d'obtenir beaucoup d'argent en un minimum de temps et ce, sans contrôle réel. Concrètement, c'est une forme de financement participatif qui consiste à préacheter non pas un produit, mais des actifs digitaux nommés «*tokens*», ou jetons. Les jetons créés sont achetables en échange d'un montant en cryptomonnaie; ensuite, s'il existe suffisamment de demande, les plateformes d'échange de monnaies virtuelles créent un marché pour permettre le trading de ces jetons. À l'image des actions en Bourse donnant des droits de vote et éventuellement des dividendes, les tokens confèrent aussi des droits, mais la palette est beaucoup plus large (utilisation du service, détention de parts, vote...). Ce mode de financement, qui a vu le jour en 2013, connaît une croissance exponentielle: 222 millions de dollars en 2016 et plus de 1,2 milliard de dollars sur les six premiers mois de 2017.

Le monde des startups, on le voit, est intimement lié au monde financier et capitaliste. Mariage de passion et de raison, la startup est aussi le prétexte au placement financier. Les capitalistes ne s'y trompent pas et se détournent progressivement des grandes multinationales pour investir, y compris de très petites sommes, dans des startups qui ne sont parfois que de simples idées, la demande et le marché l'emportant sur la réalité.

## Finances publiques et startups, un jeu dangereux

L’opportunité était trop grande pour que les pouvoirs publics ne s’engouffrent pas dans la course à l’innovation. Tant en termes d’image que de création d’emploi, la startup avait de nombreux avantages. Selon le rapport de France Stratégie, en 15 ans, les aides publiques à l’innovation ont doublé en euros constants pour atteindre, en 2014, la somme de 10 milliards d’euros. Autant dire que l’État français, aidé par l’Europe, a mis les moyens pour que les startups trouvent de quoi subsister. Que ce soit sur le plan financier ou le plan des infrastructures dédiées (pépinières et incubateurs), les startups bénéficient dorénavant d’un cadre favorable pour se financer et se développer. Comme l’explique très bien Olivier Ezratty dans son *Guide des Startups en France* : « *les aides publiques comprennent en particulier des avances remboursables et prêts à taux zéro, des dépenses fiscales telles que le Crédit Impôt Recherche, le financement de projets collaboratifs, des aides à l’emploi diverses et une mutualisation de moyens logistiques apportée le plus souvent par les régions, départements et autres collectivités locales. Il faut ajouter Bpifrance qui alimente quasiment la moitié des fonds de capital-risque et d’amorçage privés par différents mécanismes de fonds de fonds* ». Une vingtaine d’organismes participent au financement des startups,

souvent sur la base de fonds Européens pour la recherche et l'innovation. De façon plus large, dans le cadre de l'aide aux PME, environ 2 000 aides existent en France et en Europe. Des associations et des cabinets de conseil sont spécialisés dans l'accompagnement des startups pour les aider à bénéficier de ces aides. En outre, la loi Allègre de 1999 sur l'innovation et la recherche a permis la création des incubateurs publics. Ces structures d'accompagnement de porteurs de projets mettent à disposition les compétences et les outils indispensables au bon démarrage et au développement d'une entreprise innovante. Selon cette loi, «*l'incubateur se doit d'apporter un appui en termes d'hébergement, de conseil et de financement, avant la création et lors des premières étapes de la vie de l'entreprise*». On le constate, depuis 20 ans, l'État Français ainsi que l'Union Européenne ont largement investi le champ de l'innovation.

Toutefois, cette kyrielle de dispositifs d'accompagnement n'est pas sans poser problème.

Le premier problème concerne les entrepreneurs eux-mêmes. La recherche de ce type d'accompagnement est très chronophage car la bureaucratie associée est lourde et complexe. Au détriment de la recherche de client ou tout simplement du développement de la startup, la recherche d'aides est un travail à temps complet. Par ailleurs les délais de décision et les versements financiers peuvent prendre jusqu'à 12 mois. Cette distorsion temporelle entre le temps

de la startup et celui de l'administration porte réellement atteinte à la bonne marche de l'entreprise naissante.

Le deuxième problème est d'ordre managérial. En effet, on assiste souvent à un choc des cultures. Culture entrepreneuriale et libérale d'un côté, culture du service public et de l'intérêt général de l'autre. Ce mélange des genres, certes un peu caricatural, est souvent critiqué par les entrepreneurs qui ne trouvent pas dans leurs interlocuteurs l'empathie et la disponibilité nécessaires pour faire avancer leur projet.

Enfin, le troisième problème est d'ordre philosophique. En distribuant généreusement des subventions à de très nombreux entrepreneurs et en les accompagnant sans les discriminer, les pouvoirs publics pratiquent un saupoudrage de crédits sans pour autant mesurer les potentialités de réussite des projets. Contrairement aux investisseurs privés, rares sont les comités de validation de projet publics qui vont chercher à mesurer la rentabilité et les externalités positives produites par les startups. Les pouvoirs publics entretiennent à dessein une forme « d'égalité entrepreneuriale », alors même que chaque individu ne se vaut pas en termes de potentiel managérial. Cette absence de sélection à l'entrée entretient probablement en partie le fort taux d'échec actuel.

Il est vrai que les pouvoirs publics ne pouvaient pas passer à côté des opportunités produites par la nouvelle

économie et, dans une certaine mesure, le travail accompli est louable. Néanmoins, la complexité des dispositifs existants, leur redondance et la façon dont les fonds publics sont répartis ne plaident pas en faveur d'une action publique efficace, qui joue plutôt le jeu dangereux et coûteux du «soutien sans conditions», là où il serait plus utile de réaliser un «soutien sous conditions». Autrement dit, l'État a fait sa révolution dans le financement des startups mais il lui manque l'essentiel: les comprendre et s'adapter à elles. Si l'État a capitalisé sur la désirabilité induite par les startups et qu'il a su élaborer les aides financières adéquates – ce qui est déjà beaucoup – il n'a pas encore compris que ce qui était réellement attendu. À savoir que le rôle qui lui irait le mieux serait celui de stratège en capacité de mettre en place un «Plan Startup» digne de ce nom, voire une planification. Ce plan passe par une administration «startup-centric» en capacité de répondre à la demande d'entrepreneurs toujours plus innovants, nombreux et exigeants.

## **Un modèle qui a aussi ses limites**

On l'a vu, la startup cristallise tous les espoirs pour demain. Que ce soient les hautes sphères de la finance internationale ou les pouvoirs publics, la startup est le prétexte idéal pour se réinventer. Tous les ingrédients

y sont : jeunesse, nouveauté, rentabilité, mondialisation heureuse, technologie... Mais tous ne l'entendent pas de cette oreille et les critiques commencent à fuser.

Les premières critiques et craintes sont surtout liées au fait que les startups sont en réalité une bulle spéculative qui risque bien d'exploser à un moment donné. Beaucoup de liquidités cherchent à se placer quelque part. Comme l'eau, le capital choisit les voies les plus rapides et les plus directes et en change dès qu'il y a un raccourci. La possibilité donnée à tous d'investir selon ses moyens et ses ambitions dans les startups (*via* les FCPI, le *crowdequity* ou encore les cryptomonnaies) engendre un flux très important de capitaux qui doit trouver à se placer. Pour ce faire il faut que des startups se créent ou qu'elles consomment du capital. La meilleure solution est de fabriquer des startups à la chaîne, comme autrefois l'industrie, et de les valoriser financièrement, souvent bien plus qu'elles ne valent réellement. Pour exemple : les *licornes*, ces startups valant plus d'un milliard de dollars. On assiste à leur survalorisation alors que la moitié d'entre elles, en réalité, vaudraient moins que ce milliard fatidique. En outre, les banques ne se positionnent pas sur le financement des startups car celles-ci sont trop risquées. De fait, beaucoup de placements sortent du champ bancaire, laissant libre court à une spéculation non maîtrisée. À l'instar des levées de fonds en cryptomonnaie, la valeur des startups est donc parfois totalement virtuelle. Il s'agit le plus souvent d'une

valeur théorique, qui, au final, ne rapporte pas réellement d'argent. Enfin, si les taux remontent et que les emprunts d'État redeviennent intéressants, le *private equity* n'aura plus les faveurs des investisseurs. Dans ce cadre, il est fort probable que la bulle explose et le capitalisme repren- dra le chemin des actifs traditionnels (actions en bourse, immobiliers, matières premières...). Comme le résume Nicolas Colin, co-fondateur de The Family, dans l'une de ses nombreuses conférences sur le sujet, «*les startups viennent des bulles. Qu'est-ce qu'une bulle ? Ce sont des opportunités qu'on ne parvient pas à chiffrer car elles n'existaient pas avant. Tous les investisseurs viennent dessus puis la bulle explose car la valorisation des entreprises est excessive*». Cette spéculation est intrinsèquement liée à l'innovation sans précédent liée au numérique. Il s'agit d'un état de fait et qui fait émerger des marchés sans barrières à l'entrée, c'est-à-dire des marchés reposant sur des innovations de rupture, en disruption, totalement neufs. Sauf que ces marchés peuvent être préemptés à plus ou moins court terme et les innovations copiées, ce qui leur enlève toute singularité et donc toute valeur. L'édifice est bien fragile, et chaque entrepreneur, chaque investisseur ferait bien de préparer ses plans B et C !

Une des conséquences de cette fabrique capitaliste et industrielle de startups à l'échelle mondiale est la mauvaise qualité de la masse des projets qui arrivent sur les bureaux des financeurs et investisseurs. Le marché, par définition

suiveur des tendances, mais aussi « la mode » de l'entrepreneuriat et la coolitude affichée de la scène startup sont autant de facteurs d'attractivité pour les entrepreneurs en herbe. Sauf que derrière chaque entrepreneur ne se cache pas un Bill Gates ou un Elon Musk qui va transformer le monde pour des décennies... Certains *business angels* ou *venture capitalists* analysent plusieurs milliers de projets de candidature par an, assistent à plusieurs centaines de pitchs par mois et sont débordés par les demandes de financement. Le filtrage des dossiers leur prend dorénavant plus de temps que l'accompagnement réel des startups à potentiel. Et inversement, l'accès démocratisé au financement des startups et les nombreux avantages fiscaux proposés aux investisseurs novices mettent sur le marché des *business angels*, des personnes peu expertes. Rachel Vanier, dans son roman *Ecosystème*<sup>1</sup>, les nomme d'ailleurs les « *ISF* », catégorie d'investisseurs à éviter car incapables d'accompagner les entrepreneurs sur lesquels ils ont misé, recherchant davantage un abattement fiscal qu'une aventure entrepreneuriale.

Comme toute nouvelle industrie, la startup a aussi ses problèmes sociaux. De plus en plus de voix s'élèvent contre l'exploitation des nouveaux prolétaires du numérique. Comment ne pas penser aux ouvriers des années 1920 quand l'on voit des jeunes hipsters alignés sur des tables longues de 30 mètres devant des Mac dernier cri ?

---

1. Rachel Vanier, *Ecosystème*, Intervalles, 2017.

Mathilde Ramadier, dans son témoignage *Bienvenue dans le nouveau monde*<sup>1</sup> décrit bien cet univers finalement assez peu valorisant pour de jeunes diplômés et nous explique comment les fausses contreparties relationnelles et «*la bonne ambiance avant tout*» ont remplacé le bon vieux salaire. Car la fortune n'est pas toujours au rendez-vous. Dans bien des cas, les stock-options sont uniquement un moyen de faire travailler les collaborateurs avec des salaires sacrifiés en les motivant avec l'espoir qu'ils feront fortune le jour de l'introduction en bourse ou de la vente de la société à une entreprise rivale plus importante. Quand on connaît le taux d'échec des startups, on réfléchit à deux fois avant de s'engager dans ce type d'aventure... Plus globalement, c'est le modèle économique des startups qui pose question. En effet, comment gérer le travail et les salaires, dès lors qu'une organisation ne gagne pas son propre argent, mais dépense l'argent des autres ? En France, depuis 2008, la loi de modernisation de l'économie a créé un nouveau statut, celui de l'autoentrepreneur. La sociologue Sarah Abdehnour nous explique dans son essai *Qui sont les nouveaux prolétaires ?* que «*cette forme de travail n'est souvent qu'un pis-aller pour une population qui ne parvient pas à accéder autrement au marché de l'emploi*». Il en est de même pour les «stages». Les stagiaires sont en réalité la première force de travail des startups. Certes, il est

---

1. Mathilde Ramadier, *Bienvenue dans le nouveau monde*, Premier parallèle, 2017.

bien plus positif pour un étudiant d'être au cœur du réacteur que d'être au chômage ou aux minima sociaux... et il est bien moins coûteux pour un investisseur qu'un salarié senior. Une fois encore l'ambivalence et la complexité sont de mises. Ces modes de production peu coûteux qui permettent la viabilité du modèle économique et juridique de la startup, voire sa pérennité, sont-ils viables pour les décennies à venir, si les questions essentielles sur la place du travail dans la société ne sont pas posées ?

On l'a vu, le *private equity* est dorénavant considéré comme un actif alternatif intéressant pour les investisseurs du fait de son rendement. Dans cette classe d'actif, on trouve aussi les placements immobiliers qui malgré leur rendement plus faible restent intéressants. Le lien entre startup et immobilier n'est pas si évident, pourtant, il existe bien un lieu où les deux vivent en harmonie parfaite, ce sont les espaces de co-working. Certains de ces espaces, qui proposent également une fonction d'incubateur *via* des prestations d'accompagnement atteignent des sommets en termes de rendement. Dans le «Silicon Sentier» (Paris, 2<sup>e</sup> arrondissement), on peut payer jusqu'à 350 euros par mois par poste de travail. Étant donné que sur une surface d'1 m<sup>2</sup> on trouve deux postes de travail environ (la densité est très élevée), un propriétaire peut espérer toucher 700 euros par m<sup>2</sup> par mois, soit un montant total de 8 400 euros par m<sup>2</sup> par an, soit 200 à 300 euros de plus par m<sup>2</sup> que le prix moyen.

Le problème n'est pas de faire gagner de l'argent à des propriétaires, mais que les espaces de co-working avec prestations d'appui à l'entreprenariat, autrement dit des pépinières ou des accélérateurs, ne sont pas perçus comme efficents par les entrepreneurs car lesdites prestations ne sont pas à la hauteur. En somme, ce sont essentiellement de juteux placements immobiliers.

Le marché startup est tellement dynamique qu'il produit le pire et le meilleur dans le même temps. Dossiers de mauvaise qualité, investisseurs pas toujours au niveau, conditions de travail problématiques, bulle immobilière qui se greffe à la bulle spéculative des investissements, impossibilité de mesurer les actions positives sur l'économie des investissements, notamment publics... sont les défauts des qualités du startup-system qui décidément repose sur des fondements bien frêles. Mais ce système est aussi le produit de la société contemporaine. Comme l'expliquait dès 2013 Jacques Attali au *Monde*, «*la dictature du court terme est suicidaire. Le temps politique se plie à l'échéance omniprésente de la prochaine élection. Le temps médiatique s'enflamme pour des durées aussi courtes que le nombre de caractères qui l'animent. Le trading à haute fréquence se déploie en nanosecondes, l'actionnariat se fait de plus en plus nomade (la durée moyenne de détention des titres du CAC 40 est de quatre mois) et ce court-termisme abîme en fin de compte le seul bien essentiel et précieux qui échappe au marché : le temps.*»

# 4

## La création du mythe

### **L'entrepreneur, cette idole contemporaine**

Avec cette nouvelle économie, un mythe est né : celui de l'entrepreneur du digital. Ce mythe est fils de la société de consommation, de l'individualisme qui va avec et de la révolution digitale... mon tout est biberonné par les sphères financières et publiques qui lui permettent de s'incarner dans des projets rentables... ou pas. Si l'American Dream a produit, il y a bien longtemps déjà, la figure du *self-made man*, la Silicon Valley et ses réussites fulgurantes ont fait émerger l'idéal du startuper cool et désirable. Non seulement cet individu hors normes sait entreprendre, monter des business, s'enrichir, faire travailler des gens et proposer des solutions miracles qui révolutionnent nos usages, mais en plus, il le fait sur les débris d'un capitalisme frappé par la crise ! Il est malin à double titre : en tant que businessman et en tant qu'ingénieux économie

qui doit faire avec les solutions du bord, en mode «innovation frugale». Il est le modèle aspirationnel du moment. Cet être d'exception est presque un artiste, capable de penser que sa vision singulière peut influencer la société tout entière, peut changer le monde. L'entrepreneur sort des normes sociales. Comme l'explique Yvon Pesqueux, professeur de management du CNAM de Paris, «*l'entrepreneur est risquophile et construit son activité sur une opportunité, une idée, il ne répète pas de routines ou de modèles préexistants. C'est un individu qui maîtrise ou qui tente ou qui souhaite maîtriser le futur*».<sup>1</sup> C'est un inventeur, un explorateur doté d'un sixième sens et d'un désir d'accomplissement personnel qui sait saisir les opportunités avant les autres. Mais ces personnalités sont rarissimes ! Tout le monde ne peut pas être cet entrepreneur doté d'un tel charisme et d'un tel pouvoir d'attractivité. Le philosophe Max Weber le rappelle d'ailleurs avec son concept de «*personnalité robuste et créative*» qui selon lui n'apparaît qu'une fois en un millier d'années !

En Europe et en France, les premières idoles sont souvent les *business angels* ou les *ventures capitalists* d'aujourd'hui. Les quinquagénaires qui, dans les pas des GAFAM, ont créé de nouveaux produits et services : Jacques-Antoine Granjon (Ventesprivées.com), Marc Simoncini (Meetic) et bien sûr

---

1. Yvon Pesqueux, «De l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat», Revue HAL, Archives-ouvertes.fr, 2015.

Xavier Niel (Free). Ensuite, viennent les quadras comme Pierre Kosciusko-Morizet (Priceminister) ou Frédéric Mazzella (Blablacar) ou encore Olivier Aizac (Leboncoin), qui proposent de nouvelles solutions disruptives et inventent de nouveaux usages en réponse à la crise. Les propositions digitales faites durant cette période font naître de nouveaux marchés, de nouveaux besoins et de nouveaux segments de cible en réponse à un chamboulement des marchés traditionnels. Ces entrepreneurs français des premières heures ont eu le champ libre pour inventer une nouvelle culture qui leur ressemblait pendant que les grands groupes industriels classiques n'avaient pas encore compris l'ampleur du bouleversement qui s'annonçait, leur inertie structurelle empêchant leur réactivité dans un monde où tout s'accélérerait. Ainsi, ces jeunes entrepreneurs de l'époque ont implanté en France et en Europe les méthodes de la Silicon Valley. Lean startup et esprit collaboratif, coopération, mentorat inversé mais aussi coolitude, jeunisme et branchitude. Forts de leurs succès fulgurants, ils attirent journalistes, hommes politiques et investisseurs. La «startup attitude» est née, ouvrant le chemin pour des milliers de jeunes qui eux aussi veulent avoir leur part de succès.

Aujourd'hui, il s'agit d'un mythe médiatique tel qu'il est devenu un marronnier de la presse économique et business. Des milliers de pages Google Actualités concernent les startups, des *Échos* au *Figaro* en passant par BFMTV et sans compter les médias *online* spécialisés

comme *Maddyness*, *1001Startups*, *The Verge* et les quelque 4 000 références de publications disponibles sur Amazon ! Cette sur-présence est-elle excessive ? Oui, probablement, et elle ressemble de plus en plus à de la propagande. « *Pourquoi investir dans une startup ?* », « *Créer sa startup, c'est sexy* », « *La startup, cette aubaine fiscale* »... ne sont que quelques exemples d'articles et d'éditoriaux que l'on peut trouver dans la presse grand public, qui nous annoncent des chiffres d'affaires faramineux, des histoires de milliardaires de 25 ans... Comme le souligne le blogueur Julien Dubedout, « *le problème est que les journalistes présentent toujours ces entreprises comme étant révolutionnaires, sans se poser une seule question. Il ne se passe pas un jour sans qu'un journaliste en mal de sensations business fasse un article cire-pompe sur la dernière “startup” en vogue en s'extasiant sur son modèle sans une once d'esprit critique* ». Outre le fait que cette exploitation du « startup dream » révèle à quel point startup et capitalisme sont intimement liés, ces belles histoires servent aussi à masquer une réalité beaucoup plus dure dont la presse spécialisée, elle au moins, se fait l'écho. Exhortant les entrepreneurs à avoir des réserves de cash et un projet viable, martelant que la startup n'est qu'un état et qu'à un moment, il va falloir conquérir de « vrais » clients... elle permet de faire baisser la pression pour ceux qui, d'entrepreneurs, se transformeront en chefs d'entreprises ; et ils sont rares.

Ce discours plus que positif n'est pas anodin dans une période où l'accès à l'emploi est de plus en plus difficile, notamment pour les jeunes de moins de 25 ans (rappelons qu'ils sont près de 25 % à être au chômage contre 10 % de la population générale française) et où il est de bon ton de se distinguer et d'exprimer sa personnalité. Sortir du lot est une injonction doublement paradoxale qui naît certes de la société individualiste contemporaine, mais aussi de la nécessité de se différencier sur un marché de l'emploi tendu où chacun n'a pas sa place. Attirer des milliers de jeunes vers des formations entrepreneuriales ou des incubateurs, leur distribuer des subventions sans forcément veiller à la pérennité de leur projet est aussi une façon d'endiguer leur chômage de masse. Diffuser le mythe de l'entrepreneur du digital, c'est aussi assurer aux pouvoirs publics et aux grands groupes une communication désirable sur l'innovation et la technologie. Ce discours n'est pas anodin non plus dans une société où l'innovation pour l'innovation, permise grâce aux miracles de la technologie, remplace le progrès, certes plus lent, mais plus réel et surtout plus pérenne. Comme le souligne justement le journaliste et fondateur du collectif OuiShare, Arthur De Grave, « *qu'une culture ait besoin de grands hommes n'est en soi pas nouveau [...]. En Occident, le héros est traditionnellement un chevalier ou un soldat. Dans l'Antiquité, ceux qui changent la représentation qu'on se fait du monde, ce sont les conquérants et les philosophes. Mais dès lors qu'il ne reste plus de terres vierges à découvrir,* »

*dès lors que ce qui change le monde au sens propre, c'est la technologie, l'entrepreneur passe tout naturellement du statut de figurant à celui de personnage principal».*

## Le nouveau management cool

En plus d'une révolution digitale, les entrepreneurs ont imposé une révolution managériale. En quelques décennies, tout a changé. D'un monde des affaires plutôt conventionnel en costume rayé, on est passé à une communauté cool en Stan Smith. La mutation s'est opérée dans les années 1990. Grâce, encore une fois, à la révolution numérique, de nouveaux groupes sociaux se sont positionnés, sans y être conviés, dans les sphères du patronat et ont, probablement sans le vouloir, entamé une guerre contre les élites en place depuis bien longtemps, mais aussi contre les modes d'organisation et de direction. Ils ont créé puis importé leurs propres méthodes managériales qui contaminent aujourd'hui la presque totalité des organisations, y compris les services publics. L'État a son propre « *incubateur de startups* », dans lequel des « *intrapreneurs* » expérimentent le « *lean management* ». Les grands groupes investissent dans des « *accélérateurs* » qui permettent « *l'open innovation* »... Autant dire que les services de directions des ressources humaines ont du pain sur la planche !

Mais il y a d'abord des raisons contextuelles et économiques à ces changements. Les nouvelles organisations du travail ne sont pas venues de nulle part. Les années 1990 à 2000 ont été marquées, on l'a suffisamment dit, par les crises et la nécessité de réinventer le capitalisme et l'industrie. Et c'est justement à l'issue de cette période, en 2008, que la méthode Lean Startup développée par Eric Ries, émerge. On fait dans le «maigre», l'économie d'échelle, on considère que tout est un coût et qu'il faut favoriser les modes de développement frugaux. Cette nouvelle méthode permet le développement exponentiel des nouveaux projets entrepreneuriaux. Lancer son entreprise ne coûte presque plus rien et les investissements, en tout cas au démarrage, reste très limités. Cette conjoncture nouvelle crée les conditions idéales pour que «la culture et l'esprit startup» émergent et chamboulent le management de l'entreprise et son organisation. Ces nouvelles méthodes agiles, légères et rapides décuplent la capacité des structures à se développer très vite, contrairement aux très grands groupes internationaux ou industriels. Dans les startups, tout est direct, question de coût: le temps, c'est de l'argent. Aller vite, ne pas s'encombrer de l'inutile, aller à l'essentiel, sont désormais les mots d'ordre. Par conséquent, les rapports hiérarchiques sont remplacés par des rapports plus horizontaux dans lesquels la compétence et la sensibilité de l'individu priment sur sa position sociale. La prise de risque est valorisée. La génération Y et les *digital natives* n'acceptent pas de ne pas s'exprimer,

eux qui sont nés avec les réseaux sociaux ; ils ont désormais un accès direct à leur responsable. Et ainsi de suite...

Une autre raison qui a amené les startups à ces nouveaux modes d'organisation parfois anarchiques est la forte affinité entre les offres ou produits créés et la personnalité des fondateurs. Comme le dit un jeune entrepreneur sur la plateforme Medium (le Twitter du blogging), « *essayez de ne pas tomber amoureux de votre idée* ». Comment un entrepreneur, brillant programmeur d'une part, peut-il également être un excellent manager ? Comment un jeune fondateur, pur communiquant, peut-il gérer d'autres individus sans avoir expérimenté auparavant la complexité de la tâche ? Dans le monde du *slow business*, ce type de configuration entrepreneuriale n'aurait pas été un problème car d'autres personnes auraient pris en charge la gestion managériale, mais dans le temps court de la startup, la maturité relationnelle n'est pas forcément au rendez-vous.

Malheureusement, la subjectivité floute parfois le rapport à la réalité, et la réalité du droit du travail en France n'est pas si glamour ! Justification des temps de travail, mise en place de bulletins de paie, règlement intérieur, contrat de participation des salariés aux bénéfices, déclarations sociales, droit à la formation, représentation syndicale, médecine du travail, respect des conventions de stages... sont autant de contraintes qui éloignent les entreprises en croissance de leur objectif premier et il est

tentant de contourner ces obligations, considérées par certains comme trop nombreuses.

Comment, dès lors, ne pas avoir d'empathie pour ces entrepreneurs à la fois réitérant les modèles éculés de l'exploitation salariale et tentant de nouvelles aventures avec pour seule arme leur subjectivité et leur personnalité ? Un des palliatifs les plus efficaces pour contrer cette violence sous-jacente est probablement l'idéologie de la «coolitude». Celle-ci se traduit par l'adoption, au travail, des codes de la sphère privée. La coolitude est un des aspects les plus révolutionnaires de la startup – c'est ce en quoi il s'agit d'une idéologie. En proposant ce mode de relation au sein de l'organisation, les entrepreneurs s'opposent au formalisme des grandes organisations classiques et montrent l'inutilité des codes. À l'instar des révolutionnaires de Mai 68 qui rejetaient, par leurs actions coup de poing, la société cloisonnée dans laquelle ils grandissaient, les startupers de 2018 se désolidarisent du monde sclérosé que leur ont laissé les générations passées. Le problème est que la coolitude est devenue le ciment de la «communauté startup», c'est-à-dire l'attitude qu'il convient d'adopter. La coolitude est devenue un conformisme. Conformisme moqué par le codeur et blogueur de la Silicon Valley, Shem Magnezi : «*On n'est pas obligé de travailler comme Elon Musk ou Marissa Mayer plus de 100 heures par semaine, d'avaler des bières et des pizzas pour chaque non-événement*

*de la boîte, de travailler debout, ou assis sur des ballons ou sur des bureaux bizarres... Prenez une chaise putain, comme tous les gens normaux ! Et arrêtez de culpabiliser ceux qui n'ont pas commencé la journée à 4 h 30, pour faire votre session de 30 minutes de méditation. Fuck le jargon, les tables de ping-pong sur lesquelles personne ne joue jamais... »* Comme l'exprime, un peu différemment, un acteur clé du système : « *la « coolitude » n'est que la dernière itération d'un ensemble de pratiques faussement empathiques qui n'ont d'autres buts que de soumettre un groupe d'individu à un autre groupe d'individu. Le tutoiement et les stratégies de proximité avec les salariés (bureau commun, pas de marqueurs hiérarchiques) mises en pratique par les managers n'ont d'autres visées que de leurrer et d'accentuer le contrôle des salariés* ». Mais au fond, la coolitude et l'absence de formalisme associée sont aussi les garants de « la bonne ambiance » qui règne dans les incubateurs et les espaces de co-working et qui permettent de conjurer le *bored out* ou la brutalité du monde extérieur. N'est-ce pas un prétexte suffisant ? Encore une fois, « startup » est synonyme d'ambivalence et de multiplicités...

Les idoles se brûlent, les mythes s'effondrent. L'image de l'entrepreneur sauvant le monde en toute simplicité, qui tutoie les puissants en jean et baskets, joue au babyfoot en mangeant des fraises Tagada, n'est qu'une

fable qui a pour vocation de masquer la misère sociale, économique et environnementale d'un monde qui s'effondre. Stakhanov, l'ouvrier-symbole repoussant, au nom du communisme, les limites du travail humain, a servi à renforcer les cadences de travail dans les mines soviétiques. Notre entrepreneur starifié, glamour, presque surhumain n'existe-t-il pas, lui non plus, que pour nous donner l'illusion que l'économie capitaliste a de beaux jours devant elle ? Un mirage a été fabriqué de toutes pièces, non par une communauté secrète et complotiste, mais bien par la convergence d'opportunismes diffus, reposant à la fois sur les derniers soubresauts de la société d'abondance et cherchant, dans le même temps, de nouvelles utopies à construire.

# 5

## La startup, première ou ultime utopie ?

Entendons-nous bien, ce premier chapitre n'a pas vocation à parler d'un «*monde d'hier*» avec nostalgie et regret comme l'a fait Stefan Zweig en 1942, avant de se suicider ! Au contraire, l'objectif est de relater les deux faces d'une réalité aigre-douce. La startup est une nouvelle utopie économique et sociale. La puissance des utopies c'est qu'elles ont le pouvoir de faire bouger les montagnes ; leur problème, c'est qu'elles peuvent beaucoup décevoir. D'un côté, Eric Sadin, le philosophe anti-numérique, nous dit que la startup est un simulacre de projet de société et rappelle que «*n'importe qui, à partir d'une idée, en s'entourant de codeurs et en levant des fonds grâce aux capital-risqueurs, peut désormais se croire maître de sa vie, œuvrer au bien de l'humanité*»<sup>1</sup>. D'un autre côté,

---

1. Eric Sadin, *La siliconisation du monde*, Editions L'échappée, 2016.

Emmanuel Macron, président de la République, explique que la startup est l'avenir de la société et nous dit que « *la France doit devenir une startup nation et que les entrepreneurs sont l'avenir du pays* », et d'ajouter « *une nation qui pense et agit comme une startup* ». Les deux sont dans le vrai.

Très concrètement le concept de startup est une construction hybride d'une complexité ébouriffante. Un peu comme une personne qui serait à la fois dans le passé, le présent et l'avenir et qui serait en conflit avec chaque partie d'elle-même mais en même temps, se nourrirait des points forts de chacune. Ce serait une personne qui serait capable du pire comme du meilleur, qui serait ringarde et futuriste, jeune et âgée, riche et pauvre, statique et dynamique... Bref, une sorte d'amalgame de contraires à la fois en opposition et en complémentarité, bien loin de la définition purement fonctionnelle de Steve Blank (« *les start-up sont des entités temporaires destinées à la recherche d'un modèle d'affaires extensible et réproductible* »). La startup est un fait complexe qui doit être regardé comme l'expression du monde contemporain et qui cristallise des données tant sociétales, qu'économiques ou historiques.

## **La startup, l'ultime utopie utilitaire d'un monde qui s'effondre ?**

Certains pessimistes voient la startup de 2018 avec un prisme caricatural ; Michel Houellebecq pourrait en faire un roman très noir. Pour ceux-là, c'est l'exploitation de la force productive d'entrepreneurs non rémunérés par des capitalistes avides qui, en plus de renforcer leurs dividendes, spéculent sur l'immobilier. C'est un État qui contrôle par la subvention les activités relatives à la sphère privée et qui tente d'intervenir sur les marchés avec la complicité de ceux dont ils veulent contrôler l'activité. Ce sont des politiques qui exploitent le potentiel d'attractivité de l'innovation pour améliorer leur image, ou celle des territoires dans lesquels ils sont élus. Ce sont aussi des grands groupes qui siphonnent l'information et l'innovation dans des petites structures agiles pour piloter leur propre transformation et leur adaptation aux marchés de demain... Un vrai retour aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles. Le mythe de la startup est créé de toutes pièces par une pluralité de parties prenantes. En le créant, on a créé l'environnement idéal, chimérique, pour faire croire aux jeunes générations que c'était le lieu de tous leurs fantasmes : révolution, subversion et modernité. On a érigé la startup en lieu de tous les possibles, laissant croire que leur subjectivité comptait. Mais ce piège a permis de mieux les happener et d'exploiter, à moindre coût, leur force productive. C'est pourquoi la startup peut être vue comme

l’aboutissement ultime du capitalisme selon le cheminement suivant : la société de consommation renforce l’expression de la singularité ; la créativité de chacun s’éveille car l’épanouissement personnel est permis, c’est même une injonction sociale ; la société du divertissement et des médias permet de flatter les désirs narcissiques ; la technologie est accessible à tous ; la crise économique du début du XXI<sup>e</sup> siècle impose des stratégies nouvelles de transformation des activités productives... ça y est, le décor est planté pour que des milliers de nouveaux prolétaires du digital soient tentés par le mirage de « l’aventure entrepreneuriale » et viennent assouvir les appétits des capitalistes.

Le startuper est-il une victime consentante, mais qui s’ignore ? Oui, et il y a tant d’autres preuves qui mettent la startup sur le banc des accusés dans le camp des « anti ». Communication falsifiée, *entertainment*, ludification des rapports humains, fun, argent facile, jeunisme... peuvent faire partie des piliers constitutifs de la culture startup. Pour des milliers de jeunes confortablement installés devant leurs écrans, la culture startup donne aussi la possibilité de ne pas grandir et de ne pas avoir à supporter l’altérité et la réalité. De toute façon, une startup qui rate n’est pas un problème, on jette bien les déchets dans la civilisation de l’obsolescence programmée.

L’accès à la startup est tout sauf égalitaire. Selon une étude du cabinet européen de conseil en stratégie Roland Berger, les créateurs de startups sont à 80 % des hommes

issus d'écoles de commerce ou d'ingénieurs. On y trouve 1 % d'autodidactes et seulement 9 % de femmes. Thomas Piketty pose la question : «*assisterait-on au XXI<sup>e</sup> siècle à l'émergence d'un nouveau modèle inégalitaire, combinant un retour des inégalités patrimoniales et capitalis- tiques du passé, et des formes extrêmes de domination fondées sur le capital culturel et symbolique, et sur la culpabilisation des perdants ?*». Et il a déjà la réponse... «*Je note en particulier l'hypocrisie béante des discours méritocratiques contemporains. Par exemple, le revenu moyen des parents des étudiants de l'Université Harvard correspond actuellement au revenu moyen des 2 % des Américains les plus aisés*».

Les critiques viennent dorénavant de la source. Antonio Garcia Martinez dans son ouvrage *Chaos Monkeys : Obscene Fortune and Random Failure in Silicon Valley*<sup>1</sup>, nous fait découvrir la folie, l'égocentrisme et la cupidité de la Silicon Valley. Il décrit comment les entrepreneurs de la Silicon Valley ne semblent pas avoir d'autre objectif que de détruire par tous moyens nos repères et nos valeurs pour les remplacer par des «produits» aussi nombreux qu'éphémères : «*non, les petits génies de la techno et de la finance n'ont pas vocation à inventer un monde meilleur... ils sont surtout là pour satisfaire des besoins plus primaires et qui ne sont pas fondamentalement différents*

---

1. Antonio Garcia Martinez, *Chaos Monkeys*, Ebury Press, 2017.

*de ceux de leurs aînés. Le monde de la Silicon n'est pas pire que celui de l'industrie traditionnelle ou celui de la politique, mais certainement pas meilleur non plus».*

La startup, vue sous cet angle un peu cruel, serait-elle alors le miroir de notre société contemporaine en bout de course ? Ce système arrangerait-il tout le monde ? Oui, répondent certains, car il vient remplacer un vide économique, un vide idéologique. « [...] *De tous côtés montent des demandes d'allégement de l'existence : detox, ralentissement des rythmes, simplicité, relaxation, zen [...]. Voici venu le temps des utopies light* », nous explique Gilles Lipovetsky, le philosophe du postmodernisme. Quoi de mieux qu'un peu de carburant idéologique pour panser les blessures d'un brutal changement nécessaire ?

## **La startup, l'utopie fondatrice du monde qui vient ?**

Mais est-on condamné à subir cette vision du monde si pessimiste ? Notre conviction est éminemment plus positive et il est aujourd'hui possible de formuler une critique constructive qui permettra d'améliorer ce système, certes un peu bancal, pour mieux préparer l'avenir. Parce qu'il existe aussi une autre appréhension du concept de startup : on peut la regarder sous l'angle prospectif positif. Dans

ce cadre, la startup de 2018, ce sont des milliers d'innovations qui améliorent les usages de millions de citoyens à travers le monde. C'est la création d'entreprises « sur mesure » qui permettent de créer des emplois. Même les échecs de startup sont bénéfiques. Les jeunes entrepreneurs qui les subissent arrivent sur le marché du travail mieux formés que n'importe quel étudiant de grande école de commerce. Il comprend le sens de ses tâches, sait transmettre et prendre du recul. Les startups, c'est l'espoir d'avoir une vie qui a du sens pour des millions de jeunes qui rêvent d'être celui qui changera le monde. Les startups, ce sont aussi la mondialisation heureuse et l'abolition des frontières. Du Bangladesh à la Biélorussie, les codeurs du monde entier s'unissent pour résoudre le problème d'un CEO de Buenos Aires ! Ce sont aussi des *business angels*, des citoyens, qui placent leur épargne dans des projets qui ont du sens pour eux. Un XXI<sup>e</sup> siècle qui s'annonce humaniste et progressiste malgré tout.

La startup cristallise les espoirs des sociétés contemporaines et recèle des opportunités exceptionnelles. On l'a dit, la startup comporte dans son ADN une composante révolutionnaire. Elle est un lieu où les comportements normalisés peuvent changer et elle produit ses propres normes. Elle s'oppose à l'ordre établi, chamboule les règles et les dispositifs en place. Le cadre économique libéral est aussi synonyme de liberté. Liberté de créer et d'inventer les nouveaux modèles. Liberté d'expérimenter

de nouveaux modes de gouvernance, de nouveaux modes de vente. L'entrepreneur est l'inventeur qui convertit les modes de production à de nouveaux paradigmes, à l'instar d'Elon Musk qui cherche comment produire les nouvelles énergies de demain. La technologie est dorénavant facilement accessible grâce à l'innovation open source, ce qui permet de se concentrer sur la transformation des usages et la connaissance des marchés. Et puis la startup est l'occasion rêvée de réinventer notre rapport aux ressources naturelles et notre impact environnemental. La méthode Lean Startup d'Éric Ries a pour vocation de consommer moins de capital financier ; le modèle frugal dans lequel elle se positionne fait évoluer les consciences vers le « moins », nouvelle opportunité d'expérimenter à grande échelle de nouveaux modes de production. À force d'innovations, toutes ces entreprises développant des capacités hors normes de disruption vont produire des progrès, pour certains aussi révolutionnaires que l'invention de l'électricité. C'est ainsi qu'Internet a renversé toutes les hiérarchies. En déléguant le pouvoir à ses utilisateurs et en délivrant l'information aux masses, Internet est devenu une force de démocratisation fondamentale et dorénavant incontournable. Et on le sait, la startup n'existe que parce qu'Internet existe ; les ADN sont donc partagés. Enfin la startup offre une vraie cure de jouvence au capitalisme, l'obligeant à accepter les nouveaux venus qui ne sont pas du sérail et à transformer les méthodes.

## De la nécessité d'une synthèse

Rendons-nous à l'évidence : la startup augure un avenir plein de promesses en même temps qu'elle est le symptôme d'une société déliquescente. On aura compris que quatre facteurs, socio-économiques ont permis l'émergence du startup-system tel que nous le connaissons : la société de consommation et sa critique, la révolution numérique et ses dangers, le capitalisme de spéculation et ses limites et enfin le système médiatique et son rapport à la vérité.

Considérons maintenant la startup sous l'angle de sa réalité physique. Cette incarnation prend vie dans ce qu'il est convenu d'appeler «l'écosystème startup». Compte tenu de la somme des ambivalences démontrées, on peut présupposer que cet écosystème n'a pas encore atteint son plein potentiel. Si les entrepreneurs sont les victimes consentantes d'un système qui dysfonctionne, ils sont aussi les premiers lésés d'un écosystème qui se cherche. C'est ce que va nous démontrer l'histoire de Tom, jeune startuper de 23 ans.

## Partie 2

# Une tragédie contemporaine

**P**our saisir les enjeux et les faiblesses de l'écosystème startups, voici la fiction réaliste, fruit de nos expériences professionnelles, d'un jeune développeur web de 23 ans du nom de Tom, qui a lancé une startup avec deux associés fin 2014 et qui a cohabité pendant trois ans dans cet écosystème. Cette fiction met en lumière et commente les erreurs qu'il a commises au travers des 14 étapes de son histoire entrepreneuriale.

Ces erreurs sont fréquentes dans le monde de l'entrepreneuriat. Elles expliquent en partie pourquoi tant de startups mettent la clé sous la porte au bout d'un an d'existence et ne passent que très rarement la phase d'amorçage avec réussite.

Tom les cumule. Certaines sont de sa responsabilité. D'autres non. Il est victime d'un écosystème dans lequel l'entrepreneur est en réalité la propriété de toutes les autres parties prenantes : les structures de formation, d'accompagnement, de conseil, d'hébergement, les collectivités, les investisseurs, les pouvoirs publics qui financent ces écosystèmes... et dans lequel le client (le bénéficiaire des solutions) est souvent absent ou très peu sollicité.

Nous terminerons cette partie en proposant quelques solutions constructives pour faire en sorte que l'écosystème startups entre dans son âge de raison.

# 6

## La banale histoire de Tom, startuper en 2018

### La découverte de l'idée entrepreneuriale

Tom prend conscience lors d'un repas de famille que sa grande mère, qui vit dans un village reculé, a de plus en plus de difficultés à se déplacer seule et reçoit de moins en moins de visites. Tom, très attaché à sa grand-mère, est touché par le fait que cette femme qu'il adore, se retrouve seule. Il se met donc à réfléchir à ce qu'il pourrait faire pour elle. Comme tous les jeunes de son âge, Tom passe beaucoup de temps sur les réseaux sociaux. Il y trouve de nombreux avantages: partage d'information, liens permanents avec ses amis perdus de vue, nouvelles de la famille... Tom se dit: «*et pourquoi pas un réseau social pour les mamies et les papys ?*». Pesant le pour et le contre, analysant ses compétences métiers et les besoins de sa grand-mère, Tom en est convaincu: il doit développer un réseau social pour

permettre aux seniors de sortir, de se rencontrer... Avec une application à quelques euros par mois, il peut développer rapidement un produit innovant, jamais fait jusque-là et aider ainsi toutes les personnes comme sa grand-mère. Après une recherche rapide sur Google il se rend compte que le marché des seniors touche près de 20 millions de personnes rien que pour la France ! Même à 0,99 euro l'appli, il peut s'assurer un bel avenir ! Son imagination s'enflamme... il se voit déjà à la tête d'une entreprise qui ne connaît pas la crise, à la une des journaux économiques comme le startuper de l'année... bref tous les feux sont au vert : il peut se lancer. Et puis, être entrepreneur, c'est la classe !

*Cher Tom,*

*Super ton idée, mais tu penses qu'elle est transposable à tout le monde et plus particulièrement à ta grand-mère. Ce n'est pas parce que tu as une affinité avec les réseaux sociaux que ta grand-mère et toutes les autres ont la même !*

Pour tester son idée, Tom poste sur son compte Twitter le pitch du concept qu'il souhaite développer. Au fil des heures, Tom a des dizaines, puis des centaines de *likes* avec de nombreux commentaires plus positifs les uns que les autres : « *c'est super ce que tu fais* », « *bravo mon gars, continue* », « *c'est bien de penser à toutes ces personnes âgées isolées* ». Tous l'encouragent... ce qui le décide définitivement à monter THE startup.

*Malheureusement, un like n'est pas une promesse d'achat et encore moins une validation ! De plus, tu parles de ton idée alors que tu ne l'as pas protégée. Sache que cette protection pourrait devenir pour toi une monnaie d'échange le jour où il faudra la valoriser auprès d'investisseurs ou de partenaires.*

## **L'étude de marché**

Il s'est écoulé trois mois depuis que Tom a eu cette idée géniale de réseau social pour senior. Galvanisé par tous ses soutiens, approchant les 10 000 followers sur Twitter, Tom en est convaincu, son idée a du potentiel ! Tom est quelqu'un de consciencieux qui veut procéder avec méthode pour démontrer que son idée peut changer la vie des seniors : il s'est donc inscrit au programme PEPITE de son école et a aussitôt été sélectionné (PEPITE est un programme organisé par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche pour accompagner les initiatives innovantes).

*Tu as été sélectionné par ton école pour rentrer dans un programme qui sera évalué à la fin de ton année scolaire pour savoir si on le conserve ou pas. Tu es toi-même l'un des résultats de ce programme, qui va très probablement t'aider, mais ce n'est pas lui qui fera que tu vendras plus d'unités... Méfie-toi de ce type de*

*programme à l'avenir, les écoles aussi ont besoin d'innover pour attirer des étudiants...*

Tom se rend compte que le responsable du programme est séduit par son projet, ce qui l'encourage encore plus ! Tom débute alors un travail d'analyse des besoins des seniors sur l'isolement social. Très rapidement, il trouve grâce à Internet de la documentation et de nombreuses études produites par des organismes comme le CREDOC, la DARES, la CNSA ou l'INSEE. Les chiffres astronomiques annoncés sur le vieillissement de la population française, ou même européenne le laissent rêveur : le potentiel de traction est énorme ! Pour Tom, ces études mettent en évidence que les seniors utilisent de plus en plus les smartphones ou les tablettes pour réaliser des activités comme partager des photos avec la famille, alors pourquoi ne pas envisager de leur proposer une expérience inédite et encore plus intense avec la possibilité de partager des moments de convivialité entre eux selon leurs envies dans des lieux proches de chez eux ?

*Très bien toutes tes recherches... mais sais-tu de quel indice de référence ces études partent pour mesurer qu'il y a de plus en plus de seniors utilisant les smartphones ? As-tu confronté ces résultats avec la réalité du terrain par des investigations sur-mesure ? As-tu retrouvé la singularité de la situation de ta grand-mère dans ces statistiques ? Sais-tu combien les seniors sont prêts à payer pour acquérir ces outils de*

*télécommunication ? As-tu bien regardé les limites de ces études, la manière dont elles ont été construites, produites ? Tu n'as aucune réponse à me donner ? C'est une erreur magistrale, cher Tom !*

Tom teste cette promesse en sept jours sur Facebook auprès de son cœur de cible avec les conseils de The Machinery, petite startup qui permet aux autres entrepreneurs de tester leurs idées sur les réseaux sociaux. Il fait un tabac ! Les bénéfices de sa solution sont décrits sur une page web. Il enregistre de nombreux retours et collecte un fichier d'e-mails. Ça y est, il a ses premiers clients !

*Tom, c'est facile de trouver ce que l'on cherche quand on sait déjà ce que l'on veut trouver... Tu ne prends pas assez de hauteur et tu manques d'objectivité. Qui sont les internautes qui disent du bien de ta solution ? Tes clients ?*

Tom ne s'arrête pas en si bon chemin. Il partage sa présentation en anglais sur Slideshare et sur son groupe Facebook favori, French Start Up. Il obtient des retours techniques sur sa solution et confirme les ébauches de ses hypothèses de revenus. Tom formule alors des hypothèses de parts de marché en croisant des données sur la croissance du nombre de seniors en France et dans les pays industrialisés, sur la localisation géographique de ses futurs clients, sur leur proximité moyenne avec un de leur proche, sur leur budget moyen et leur appétence

grandissante par rapport aux moyens de télécommunications comme les tablettes ou les smartphones. En parallèle de ce travail, il se concentre sur l'analyse de la concurrence. Très vite, il fait le constat qu'il existe peu de concurrents directs ayant eu la même idée que lui. Il tombe sur des projets qui ont avorté parce qu'ils n'étaient pas prêts au bon moment, au bon endroit avec la bonne équipe. Tom est persuadé que son réseau social dédié aux seniors est techniquement réalisable. Tom est un développeur confirmé, coder une application mobile disponible sur Apple store ou Android à un prix abordable de 0,99 euro directement prélevé sur le compte bancaire de l'utilisateur est possible. Il pense même à revendre la base de mails de seniors qu'il va collecter, après tout, ça étoffera le business plan !

*Mon cher Tom, tu devrais regarder les causes d'échec de celles et ceux qui ont essayé de lancer une solution similaire. Tu t'obstines à trouver une solution à un problème que tu as mal défini. Es-tu allé sur le terrain, enquêter, investiguer auprès de ta cible ?*

Tom obtient un coup de pouce de son école avec un chèque de 1 000 euros pour l'encourager dans cette création de startup. Tom est maintenant régulièrement invité à réaliser des conférences sur l'entrepreneuriat, interviewé sur tous les podcasts diffusés sur la chaîne YouTube de son école. Il passe une bonne partie de son temps à raconter l'émergence de son idée à des publics acquis à la cause

de l'entreprenariat. « *Bravo, Tom, tu es génial* », « *Tom doit être l'ambassadeur des entrepreneurs de l'école.* », « *C'est un innovateur, un entrepreneur, un leader!* »...

*Ne perds pas trop de temps à présenter ce que tu fais.  
Concentre-toi sur le développement de ton entreprise.  
Mieux vaut présenter une solution vendue et utilisée,  
qu'un projet innovant qui n'a pas encore de réalité de  
marché.*

## L'élaboration du business plan

Tom a le sentiment de s'être posé toutes les bonnes questions depuis six mois pour déterminer si l'opportunité de créer son entreprise est pertinente. Sur Amazon, il a déniché pour 3 euros une des bibles pour monter sa startup en se posant seulement dix questions. Tom a répondu « oui » à toutes les questions : « *Ai-je déterminé ma cible ? Ai-je identifié des concurrents ? Ai-je démontré la valeur ajoutée des services rendus par mon offre ? Ai-je présenté les forces de mon équipe ? Ai-je identifié des scénarios de revenus ? Ai-je défini un plan de communication ? Ai-je identifié le canal de distribution de mon offre ? Ai-je modélisé un plan de trésorerie à 3 ans ?...*

. Son travail lui a permis de constituer le business plan de sa startup en suivant scrupuleusement les principes de la méthode Lean Startup et ceux du Business Model Canvas.

*Tom, le Business plan est un excellent outil pour formaliser ton modèle économique. Tu ne t'es pas trompé sur ce point! En revanche, tu n'as ni testé ni validé l'ensemble des éléments qui t'ont permis de bâtir ce document. Ton business plan formalise la logique de ton opportunité de business vu par toi et non approuvé par ton marché. Comme on dit « c'est le point de vue qui fait l'objet... on peut faire dire ce que l'on veut aux chiffres ». Tu dois nous fournir les preuves que ce que tu dis est vrai et vérifiable! Pas de place au hasard dans ce document!*

Tom est d'autant plus motivé que les sollicitations et les encouragements sur les réseaux sociaux se poursuivent à un rythme effréné. Son prototype – dont le design reste encore assez mal soigné – fonctionne: il teste son prototype avec sa grand-mère. Tom est enthousiaste, son business plan tient la route et devrait suffire pour convaincre les premiers associés de le rejoindre et de lever des fonds, au moins en *Love Money*. À ce stade, il ne voit aucune ombre au tableau. Les perspectives de revenus sur les années N+1 et N+2, après une année N où le résultat d'exploitation sera négatif, du fait de forts investissements préalables, sont exponentielles. Sa startup est scalable! Reste maintenant à formaliser le besoin en investissement et en trésorerie.

## La découverte des associés

Tom trouve ses deux associés en partageant les avantages de son concept auprès de ses amis puis sur les réseaux sociaux. Son idée séduit sa meilleure amie d'enfance, Marie, community manager, et un inconnu, Pierre, diplômé d'école de commerce, identifié sur son compte Twitter.

*Attention : s'associer entre amis ou à un conjoint est souvent perçu comme une menace par les investisseurs... Comment prendras-tu des décisions difficiles si vous n'êtes pas d'accord ?*

Pendant trois mois, ils passent énormément de temps ensemble à bâtir la roadmap de leur startup sur leur temps libre. Seul Tom est à 100 % sur ce projet et tout se passe dans un petit bureau chez Tom, aménagé pour l'occasion en siège social de la future startup. Au cours de cette période, ils réussissent à récolter 75 000 euros pour constituer le capital social de leur entreprise et de la trésorerie pour leurs charges. Ils sont allés chercher cette somme en débloquant leurs PEL, en réunissant les économies accumulées de leurs premières expériences professionnelles, en demandant de l'aide à leurs familles et en réalisant une petite campagne de *crowdfunding* sur une plateforme d'économie sociale et solidaire. Ils sont maintenant trois dans l'équipe : Marie et Pierre ont quitté

officiellement leurs jobs après avoir obtenu chacun une rupture conventionnelle et ils bénéficient ainsi d'une aide de Pôle Emploi pour créer leur entreprise.

*C'est une bonne idée de votre part d'avoir utilisé vos droits au chômage pour créer votre entreprise... pour ça, la France est le paradis des entrepreneurs! Ce genre de dispositif n'existe presque nulle part ailleurs, sache-le!*

## La rédaction et le dépôt des statuts

Les trois associés appliquent une règle équitable pour se répartir les parts sociales du capital de leur entreprise (capital social de 15 000 euros). Tom détient 34 % car il est le père de l'idée et le principal bâtisseur de la solution technique. Pierre et Marie détiennent chacun 33 %. En suivant les conseils glanés auprès de leurs amis, de leurs connaissances professionnelles, et sur les sites de start-upers, ils se donnent des missions précises pour produire les livrables et atteindre les objectifs stratégiques fixés dans leur roadmap. Pratiquement un an après que Tom ait trouvé son idée, les statuts de leur entreprise sont officiellement déposés au greffe du tribunal de commerce en tant que SAS (société par action simplifiée), c'est le statut qu'on lui a conseillé sur son groupe Facebook. Tom et ses associés, comme la plupart des startups, ont choisi cette

forme juridique pour deux raisons majeures : premièrement, ce statut leur laisse une grande liberté entre eux pour organiser les règles de fonctionnement de leur entreprise, deuxièmement, ils ont prévu de faire des levées de fonds en diluant leur capital pour assurer la croissance de l'entreprise. Sans beaucoup de ressources financières et, assez confiante, l'équipe a fait relire les statuts de son entreprise par des membres de la famille et par un avocat déniché sur le Web.

*Un « avocat déniché sur le Web »... qui a relu tes statuts. Tu aurais dû mettre le prix pour cette prestation, Tom. Tu as fait une économie qui va peut-être te coûter cher... plus tard. Tes associés et toi, êtes-vous certains d'avoir bien mesuré tous les risques et de les avoir anticipés ? Avez-vous prévu dans le contrat une clause de sortie du capital par exemple, ou de répartition du capital en cas de dilution à l'entrée d'un nouvel associé ?*

## **La recherche de fonds publics**

15 000 euros dans leur capital, 60 000 euros de trésorerie, ce n'est pas suffisant pour lancer la phase d'amorçage de leurs activités. Alors Tom et ses associés candidatent à tous les appels à projets et concours publics pour obtenir des financements. Ils détectent à trois jours de la fin de l'appel à projets, un concours ouvert aux entreprises

de moins de cinq ans qui récompense des innovations de biens ou de services dans le domaine du «bien vieillir». Ils se disent: «*Pourquoi pas nous ?*». Pendant 48 heures non-stop, ils remplissent le dossier de candidature, le déposent, sans le relire, trois minutes avant la clôture de l'appel à projets sur la plateforme en ligne prévue à cet effet. Un mail de confirmation leur confirme que leur dossier sera traité.

*Tu t'es fait dépasser par le temps. Sache que le temps sera ton meilleur ami, comme ton pire ennemi dans l'aventure. Un professionnel prend toujours le temps de relire ce qu'il fait, d'autant plus quand son entreprise en a un besoin vital.*

Un mois plus tard, ils reçoivent la décision : ils ne sont pas retenus ! C'est un coup de massue pour ces entrepreneurs qui depuis un mois attendaient d'être lauréats de concours. Parallèlement, ils ont déposé deux dossiers auprès de la Banque Publique d'Investissement (BPI) pour obtenir une aide à la maturation de leur projet et auprès de France Initiative pour obtenir un prêt d'honneur. Un conseiller de BPI leur a garanti que leur dossier obtiendrait une aide à la condition de présenter des fonds propres importants et de déposer un dossier pour devenir Jeune Entreprise Innovante. Le chargé d'affaires de France Initiative est aussi assez confiant sur leur chance d'obtenir un prêt d'honneur pour chaque fondateur. Tom, éternel enthousiaste, rebooste ses deux associés en leur

transférant le mail des organisateurs du concours qui ne tarissent pas d'éloges sur leur projet entrepreneurial. « *Vous étiez beaucoup de candidats cette année. Votre projet a séduit plusieurs membres du jury mais les votes ont penché pour trois autres lauréats. Poursuivez vos efforts, votre projet est super! On vous souhaite le meilleur! On compte sur vous l'année prochaine!* ».

*Ne te fais pas berner par des messages d'encouragement, Tom. Seuls comptent les résultats ou les commentaires objectifs laissés par ceux qui analysent ton projet.*

Marie, regonflée à bloc, se lance alors dans une nouvelle recherche pour identifier d'autres opportunités de financements. En quelques clics, elle détecte un autre prix dédié à l'entrepreneuriat social et solidaire soutenu par une autre collectivité et un grand groupe d'assurance-prévoyance. Pour augmenter leurs chances de succès, Pierre s'est renseigné sur le nombre de candidats et a pris soin de faire relire son dossier de candidature par un consultant spécialisé qui ne se rémunère qu'au succès, *via* des « *success fees* » à hauteur de 5 %. Cette fois, c'est la bonne ! Après un pitch réalisé devant un jury composé d'une vingtaine d'experts (chargés d'affaires de structure d'accompagnement, responsables du programme de financement ESS de la collectivité, un lauréat de l'année précédente...), ils obtiennent un soutien financier de 15 000 euros et 10 jours d'accompagnement !

*Félicitations ! Mais avez-vous une idée des profils des experts de votre jury ? Y avait-il des investisseurs ? Vos clients ? Sur quelle base vous ont-ils évalués ?*

Reçus devant 500 invités et en grande pompe par le Président de la Région dans un superbe hôtel particulier appartenant à la collectivité, les trois associés font leur pitch et reçoivent une *standing-ovation*. Très fiers d'eux, ils font la une des journaux locaux le lendemain et leur première BFM Business ! Cette fois, c'est sûr, la voie vers le succès leur est ouverte !

*Tom, je comprends ton enthousiasme, je suis content pour toi... mais vous étiez peu de candidats. Le fait que tu obtiennes ce prix ne démontre pas que ton projet a des chances de succès pour le marché qu'il vise. Ce prix montre que tu as été le meilleur de ce concours. Ce concours a été mis en place par une collectivité qui recherche, au travers de ton projet, à montrer à ses administrés qu'elle mène une politique d'investissement active, dans le développement des startups, et en économie sociale et solidaire.*

Le conseiller de BPI reprend contact avec eux dans le même temps pour leur annoncer qu'ils viennent de devenir JEI et d'obtenir 25 000 euros pour poursuivre leur développement. Le chargé d'affaires de France Initiative leur annonce également qu'ils ont obtenu leur prêt d'honneur après leur très bonne présentation devant le comité

d'agrément. Toutes ces victoires encouragent les trois entrepreneurs à redoubler d'efforts ! Ils ont maintenant un peu plus de 150 000 euros de trésorerie, soit un peu moins d'un an pour fonctionner ! Leur BFR (Besoin en Fonds de Roulement) est de 15 000 euros par mois.

## **La création de la landing page**

En parallèle des réponses aux appels à projets, Marie met au point une stratégie de communication digitale poussée en utilisant tous les moyens disponibles en open source sur la toile. Les trois associés sont fiers de dévoiler à leurs familles en avant-première la version finalisée de leur site Internet. Responsive design, ce site Internet véhicule l'ambition, les missions et les valeurs de leur startup et ce même si leur application n'est pas encore finalisée. Tom travaille toujours en mode essai-erreur-apprentissage, comme le lui ont suggéré la méthode Lean Startup et les forums de geeks. Pierre élabore le MVP (*Minimal Viable Product*) et le teste auprès des potentiels clients au travers d'une landing page qu'il a pris soin de développer avec Marie.

*Pierre, qui sont ces bêta-testeurs ?*

## Le déménagement dans un incubateur

Tom et ses associés doivent quitter leur bureau provisoire, trop étroit pour poursuivre leur développement. Ils déposent donc un dossier de demande auprès de cinq incubateurs, ce qui leur prend du temps. Leurs principales motivations sont : être visibles dans un lieu où des investisseurs passent, pouvoir partager de l'expérience au travers de meetups, côtoyer leurs pairs dans un espace dédié aux startups, et avoir accès à des conseils et un accompagnement personnalisé. Tom est en charge de cette action. Il est convoqué par les cinq directeurs des cinq structures auxquelles il a postulé. Il est enthousiaste à l'idée de les rencontrer. Tous les incubateurs ont les prestations de services recherchés « *en plein centre de Paris, proche du métro, ouvert 24h/24, 7j/7. 250 euros par mois par poste de travail. Accompagnement personnalisé, Internet haut débit, espace de co-working, à proximité de salle de sport, de restaurants, de bars... sans oublier notre traditionnel babyfoot et des fraises Tagada à gogo! Ambiance cool assurée!* ». Tom n'est finalement pas emballé par les quatre premiers rendez-vous. Il lui en reste un, dans l'incubateur qu'il désire plus que tout ! Le rendez-vous avec le directeur de l'incubateur débute. Rien ne se passe comme prévu ! Ce directeur est un serial entrepreneur dans le web, sa dernière startup (qui visait à mettre en relation les célibataires *via* une application), il l'a cédée pour 20 millions d'euros à un grand compte. Habitué

à lire des business plans de startups du digital, il découvre très vite dans le business plan de Tom des manques et des incohérences dans l'estimation des charges de son plan de trésorerie et pointe que leur concept a une faible traction de marché. Dubitatif sur le potentiel de succès du projet à ce stade, ce directeur propose à Tom de rejoindre son incubateur en se fixant comme objectif de faire pivoter le modèle de sa startup. Tom, blessé dans son amour-propre, déçu de n'avoir pas convaincu ce directeur charismatique, refuse la proposition et coupe court au rendez-vous en le quittant prématulement.

*Hey, take it easy ! Tu dois contrôler tes émotions ! Si un professionnel te dit que ton projet n'est pas pertinent, tu dois écouter ses arguments ! Ce, d'autant plus que l'analyse de ce directeur est peut-être la plus pertinente et bienveillante que tu aies entendu jusqu'à présent !*

Une semaine a passé, Tom et ses associés souhaitent toujours rejoindre l'incubateur, notamment pour monter en compétences sur les fonctions supports de leur future entreprise (marketing, levée de fonds...). Ils sont prêts à faire une concession pour obtenir l'accord du directeur. Ils vont passer en comité de sélection.

*Avant de trouver le lieu super cool, Tom, as-tu regardé quelles sont les startups qui ont connu un succès commercial en passant par cet incubateur ? As-tu pu rencontrer les fondateurs de ces startups pour échanger*

*avec eux sur leur ressenti à propos de l'accompagnement dans l'incubateur ? Le seul intérêt pour toi d'être dans ce lieu, c'est de gagner la compétition de ton marché, pas d'être dans des bureaux superbes... ça ne fait pas vendre des produits !*

Le directeur les présente donc en comité de sélection. Tom fait un brillant exposé en intégrant les remarques du directeur devant des experts de structures publiques et un *business angel*... Tom et ses associés sont félicités et obtiennent enfin le passe-droit pour rentrer dans l'incubateur.

*Tom tu es admis dans cet incubateur, c'est génial ! Good news ! Mais cela ne veut pas dire que tes chances de succès ont été améliorées. Certes, tu vas avoir plus de visibilité et partager de l'expérience avec les colocataires, mais n'oublie pas que la principale ressource financière de ce type de lieu... c'est les loyers que vous versez chaque mois. As-tu prévu un budget pour le service personnalisé d'accompagnement qui va t'être proposé ? Parce que ce n'est pas inclus... ah, il ne te l'avait pas dit ?*

## L'arrivée des premières recrues

Dix-huit mois se sont écoulés depuis les premières recherches de Tom, et avec ses deux associés, ils décident

de renforcer leur équipe pour accélérer le développement. Seule ombre au tableau, leur trésorerie est fragile bien qu'ils aient reçu diverses aides publiques. Système D, Marie poste sur les réseaux sociaux trois annonces pour recruter un développeur, un business développeur et une infographiste. Elle utilise tous les réseaux qu'elle connaît : les anciens de leurs écoles, les plateformes spécialisées, Facebook. Les missions sont décrites pour chaque profil et les offres débutent toutes par « *Passionné(e) par l'innovation, envie de changer le monde... tu as l'esprit startup, tu veux donner un sens à ta vie, être utile pour une belle cause, rejoins notre équipe dynamique qui vient de rejoindre un incubateur ultra-branché en plein cœur de Paris!* ». Quinze jours passent, des dizaines de candidatures affluent, Marie a pour l'occasion enfilé son uniforme de DRH pour recevoir les meilleurs candidats. Il lui faut quelques jours pour faire son choix et sélectionner les trois collaborateurs. Ils seront embauchés en stage pour commencer et si leurs résultats sont au rendez-vous, embauchés en CDI avec une rémunération composée d'un salaire, certes tout juste supérieur à celui d'un stagiaire, mais auxquels viendront s'ajouter des stock-options, libérés en fonction de la performance de la startup.

*Votre gestion RH laisse à désirer ! Vous vendez du rêve à des stagiaires sans réellement être certains que votre entreprise pourra un jour les employer et leur verser des dividendes avec des stock-options... pas sûr qu'ils*

*restent avec vous. Tu sais Tom, les « Dev » et les « Biz Dev » sont très sollicités par les temps qui courent...*

Tom et Pierre, très occupés par le développement de l’application, leur déménagement dans l’incubateur, la gestion de leur trésorerie, les pré-bilans à réaliser pour leurs financeurs publics, les prises de parole diverses et variées... ont laissé Marie gérer seule ces recrutements.

*Vous laissez Marie recruter toutes les ressources de votre startup alors que certaines travailleront en direct avec vous. Comment Marie, qui n'est pas une « techos », va pouvoir mesurer si les développeurs qui se présentent à elle sont réellement compétents ? Vous êtes débordés par toutes les activités de votre entreprise et n'arrivez plus à prioriser les actions où vous devez nécessairement être présents... Attention... ça devient limite !*

La startup a officiellement un QG et des bureaux. Ses effectifs sont passés de trois à six. Pour cette première rentrée, Tom présente à toute l’équipe le stade d’avancement du développement de l’application et les livrables à produire pour lancer officiellement l’application lors du Mobile World Congress de Barcelone... où il espère faire sensation. Il a fixé des objectifs pour tout le monde à 3 et 6 mois. Pierre et son stagiaire doivent valider les modèles de revenus, Marie et sa stagiaire doivent établir le plan de communication à 12 mois et le dernier stagiaire, aider

Tom à remplir des dossiers pour obtenir des aides financières, parce que niveau trésorerie, ça continue d'être un peu tendu. Les stagiaires sont en admiration devant Tom. Ils l'écoutent avec discipline et attention. Captivés par les perspectives annoncées et par les chiffres dévoilés par Tom sur un support Prezi dynamique, ils sont prêts à travailler dur pour le succès de la startup. Tom joue de son *personal branding* auprès d'eux pour les séduire. Ses stagiaires répondent à toutes ses demandes sans compter leurs heures... Il faut dire que Tom, c'est comme un grand frère... il tutoie, prend une bière, check pour dire bonjour, suit la série *Game of Thrones*... Tom est fier, il a multiplié par 200 % ses effectifs, créé des emplois... et est à la tête d'une équipe de cinq personnes !

## L'épuisement de la trésorerie

Bientôt deux ans de travail pour l'équipe, la situation de la trésorerie devient critique. Les subventions obtenues sont pratiquement épuisées, les droits au chômage de Marie et Pierre vont également s'arrêter... au moment où ils entrent dans la phase de commercialisation de leur application. Ils sont encore trop jeunes pour faire appel à des *venture capitalists* et doivent donc d'abord convaincre des *business angels* de les financer. Tom, éternel optimiste, trouve que finalement le timing est plutôt bon... l'application est

pratiquement prête à être lancée, le modèle de revenu est trouvé, le plan de communication bâti... Et surtout, il est devenu un as des pitchs. Il arrive à créer de l'empathie et de l'émotion auprès de celles et ceux qui l'écoutent... les médias l'adorent ! Tom commence systématiquement son pitch par « *Qui d'entre nous a des grands-parents... Qui d'entre nous s'est déjà retrouvé un dimanche midi à table en famille avec comme sujet principal la gestion des distractions de Mamie... Tous ? Bah voilà... c'est comme cela que mon idée m'est venue. J'ai une mamie qui vit seule et le poids des années fait qu'elle a des difficultés à se déplacer et entretenir des relations même si nous essayons de lui rendre visite chaque semaine. Alors avec mes deux associés, on a créé une application basée sur un algorithme qui établit des matchs entre deux demandes de rencontres réalisées par des seniors. L'application est disponible en freemium pendant 1 mois, puis coûte 99 centimes d'euro à l'achat. Il y a aujourd'hui 15 millions de Français âgés de plus de 60 ans, 200 millions en Chine, et en 2100... 3 milliards de Terriens ! On souhaite prendre 3 % des parts de marché soit un revenu en année N+1 en France de 455 000 euros. Nous sommes convaincus que l'application est scalable et nous ambitionnons de devenir le leader mondial de ce marché avec notre application dont nous détenons la propriété intellectuelle... Seuls nous n'y arriverons pas, nous avons besoin de vous !* ». Tom et ses associés se donnent comme objectif de lever 100 000 euros auprès de *business angels*. Ils ont listé et

pris contact avec tous les réseaux de *business angels* sur la place parisienne et leur ont envoyé leur Business Plan en prenant soin de ne pas tous les mettre en copie.

*Excellente idée de ne pas avoir envoyé ton BP à tous tes contacts dans un même mail.*

Tom a été sélectionné pour pitcher devant pratiquement tous les réseaux de *business angels*, sans réellement les connaître – une bonne vingtaine. Réglé comme un métronome, Tom enchaîne les pitchs en 15 jours et obtient assez rapidement les «*term sheets*» (lettres d'intention) pour lever les 100 000 euros attendus auprès de deux *business angels*. L'un est un ancien entrepreneur qui a fait fortune dans le web, l'autre un ancien dirigeant d'une multinationale qui en débloquant ses stock-options est devenu multimillionnaire.

*Vous êtes allés trop vite dans la recherche et la sélection des BA qui vont vous rejoindre. Vous ne savez pas qui ils sont. Preuve en est : vous avez intégré un BA de profil entrepreneur désireux de vous accompagner car il croit en vous. Il voit dans votre business plan un possible multiplicateur de son investissement. Et un autre, qui n'a jamais été entrepreneur mais qui a des liquidités à placer et qui minimise ses pertes en prenant des participations dans plusieurs startups (avec l'assurance que sur le volume, il fera une plus-value). Les intérêts de ces deux BA ne semblent pas*

*identiques ! Or vous allez devoir prendre des décisions stratégiques avec eux et le poids de leur décision aura un impact sur votre entreprise étant donné la prise de participation que vous leur avez accordée... comment allez-vous gérer les assemblées générales ?*

## La recherche des premiers clients

C'est l'euphorie depuis leur levée de fonds ! Tom et ses associés se disent « *qu'ils ont suffisamment d'argent pour investir comme ils le veulent et ils ne doivent plus se foirer.* » La course au *scale* est lancée. Ils viennent de diluer leur capital de 35 %. Les associés mettent le paquet sur le marketing avec un objectif clair : atteindre les premiers clients. Ils sont présents sur tous les salons, s'attachent les services d'une agence de relation presse, refondent leur site web le rendant encore plus responsive, renforcent leur branding...

*Vous faites la promotion d'une solution qui n'a pas encore fait ses preuves de faisabilité, de profitabilité, d'utilité et de désirabilité à de potentiels clients. C'est une erreur ! Après, les frustrations de vos potentiels clients vont se manifester et des opinions critiques à votre égard vont vous apporter de la mauvaise publicité.*

Les trois stagiaires ont été recrutés en CDI et deux nouveaux jeunes commerciaux sont recrutés pour renforcer l'équipe de Pierre, les bureaux s'agrandissent dans l'incubateur: Tom est à la tête d'une équipe de sept personnes: deux associés, deux stagiaires, trois salariés. Mais cette audace se paye cher. Certes, il y a du trafic sur le site, beaucoup de demandes d'information, de téléchargement de l'application en mode freemium mais par la suite un taux de transformation, d'achat de l'application, proche de zéro. Il faut pivoter, et vite, pour ne pas mourir, se disent les associés. À la faveur d'un événement insoupçonné (tout du moins que Tom et ses associés ne voulaient pas entendre ni voir), la situation de la startup devient encore plus critique. Les métriques récoltées par l'équipe de Tom montrent que ceux qui téléchargent l'application ne sont pas les principaux utilisateurs. Il s'agit majoritairement, comme Tom, des enfants voire des petits-enfants qui ont offert un mobile à leurs parents et téléchargé l'application, le tout sans forcément expliquer ni former leurs parents à ce nouvel usage. Pire, les informations recueillies auprès des utilisateurs montrent qu'ils ne souhaitent pas payer une application pour acheter du lien social, lien qui a toujours été gratuit pour eux depuis toujours. Cet événement imprévu, pour Tom et son équipe, va mettre le doigt là où ça fait mal: le business model de la startup n'est pas assez diversifié, la solution pas assez utilisée, l'usage n'est pas assez désiré par la cible visée... le projet commence sérieusement à battre de l'aile.

*Il me semble que le directeur de votre incubateur avait pointé du doigt ce point...*

Le moral de l'équipe est au plus bas... mais Tom les rebooste une nouvelle fois, bien que les tensions entre les associés soient de plus en plus perceptibles de l'extérieur. Il y a un désaccord sur le plan d'action à mener à court terme. Pierre veut arrêter, Marie suit encore Tom et les deux *business angels* ont le sentiment de s'être fait duper et veulent revoir l'argent qu'ils ont investi dans la startup. Une réunion de crise est finalement proposée par Tom pour établir un scénario de sortie.

## La dernière chance d'exister

Tom et ses associés, qui ne se sont pas payés pendant deux ans, pensent d'abord à faire entrer un fonds d'investissement à hauteur de 30 % de leur capital. Dans six mois, ils ne pourront plus payer leurs charges (loyer, salaires...). Ils estiment aujourd'hui que la valorisation de l'entreprise est d'1 million d'euros : leur application fonctionne, ils en sont propriétaires, ils n'ont pas de concurrent direct sur le marché des seniors, leur startup a acquis une belle notoriété, ils ont une communauté de 25 000 utilisateurs et 9 000 clients soit 8 910 euros de chiffre d'affaires. Ils sont reçus par plusieurs fonds (des fonds spécialisés en IOT, des fonds d'investissement

d'acteurs du numérique ou d'opérateurs téléphoniques), leur business plan est analysé par des analystes financiers et pendant 4 mois, toute l'équipe se consacre à répondre aux questions des investisseurs, en oubliant de faire une veille technico-économique et de répondre aux bugs de leur application remontés par les stagiaires en contact avec les clients. Le temps passe est aucun *term sheet* n'arrive dans la boîte mail de Tom... Il se renferme de plus en plus sur lui-même et craint de convoquer son équipe pour leur annoncer la fin de la startup en l'absence de *due diligence* et de *closing*. Il tente le tout pour le tout auprès de sa banque pour obtenir un nouveau prêt... mais la banque est ferme : pas de nouveau prêt tant que les premières dettes ne sont pas remboursées.

## La fin de la startup

Un peu plus de deux ans après le début de l'aventure, Tom annonce à son équipe que la startup a été mise en cessation des paiements et qu'elle doit déposer le bilan auprès du tribunal de commerce. Il est passé de l'adrénaline, à plus rien. L'instant est cruel, il se dit : « Pratiquement trois ans de développement, d'investissement jour et nuit, pour finalement rien... Je peux pas le croire... Je vais passer pour un loser auprès de mes potes... »

## Les conséquences de l'échec

Six mois après le dépôt de bilan, les deux *business angels* se sont fait une raison : ils ont perdu 50 000 euros chacun. Pertes heureusement compensées par des abattements fiscaux, des rentes immobilières et des revenus en actions. De toute façon, ils se disent que ce type de perte fait partie du risque tout court. Tom se sort ce problème de la tête. Marie et Pierre ont retrouvé du travail en valorisant leur expérience entrepreneuriale. Tom, lui, est déprimé, il a le moral dans les chaussettes... il n'a pas remis un pied dehors par honte de sortir, de croiser ses deux anciens associés à qui il avait pourtant prédit un avenir radieux. Il craint de revoir sa famille, ses amis qui lui ont prêté de l'argent au démarrage de son activité. Il a le sentiment de les avoir ruinés, il est passé du statut de startup en croissance au dépôt de bilan. De sollicitations en tout genre pour raconter ses exploits entrepreneuriaux, à plus rien. Il a été la personne à fréquenter, il est maintenant la personne la moins désirable. Et puis, il n'aura pas pu améliorer la vie de sa grand-mère. De nature optimiste, il est devenu pessimiste. Il ne sait pas comment rebondir... c'est la première fois qu'il fait face à un échec aussi visible. Avant cette aventure entrepreneuriale, il avait tout réussi dans son parcours scolaire puis dans ses études supérieures après ses bons résultats en classes préparatoires puis dans la grande école d'ingénieurs qu'il avait

intégrée. Et maintenant, que faire, que devenir ? Une crise existentielle débute pour Tom...

*Hey, Tom tu dois rebondir ! Tu n'es pas un loser ! À 23 ans, tu as fait ce que beaucoup d'autres rêvent de faire depuis des décennies en entreprenant !*

*Aujourd'hui tu as 26 ans, 50 000 followers, tu as vécu une expérience professionnelle exceptionnelle qui t'a formé au terrain, ce que tu n'aurais jamais appris à l'école. Tu as mis en pratique tes compétences et connaissances pour développer une application qui fonctionnait techniquement. Tu as su gagner, avec ton équipe, des concours, obtenir des subventions, lever des fonds auprès de business angels. Tu as géré la notoriété en répondant à des invitations pour des conférences ou des interviews de journalistes. Tu as exécuté en moins de trois ans beaucoup de tâches, géré une équipe et toutes les contraintes administratives d'une entreprise. Tu peux être fier de toi.*

*Certes, ton application ne s'est pas vendue à la cible que tu avais visée. Certes, tu n'as pas trouvé le remède qui aurait pu soigner une partie des problèmes de ta grand-mère. Mais comme d'autres avant toi, et comme très certainement beaucoup d'autres après toi, tu as été le centre des attentions d'un écosystème et malheureusement tu en as été aussi la principale victime.*

*Dès le stade de l'idée, on aurait dû être plus ferme avec les chances de succès de ton projet. Tu n'aurais pas*

*dû obtenir certaines aides que tu as perçues comme des validations de ton marché ou de ta technologie. Tu aurais dû davantage entendre les remarques qui t'ont été formulées notamment par le directeur de ton incubateur avant qu'il accepte finalement de vous prendre car lui aussi a des objectifs de performance.*

*Tu regardes seulement le résultat de ton échec. À la place, mesure le chemin que tu as parcouru, analyse les étapes que tu as franchies, évalue ce que tu as bien fait et ce que tu devrais améliorer.*

*Et puis, avec tous les pitchs que tu as faits, tu seras un excellent speaker! Tu devrais préparer un TedX qui raconte ton histoire afin que d'autres ne la reproduisent pas. Et qui sait, tu feras peut-être fortune avec tes qualités de prise de parole en public ?*

# 7

## L'heure du diagnostic

Malheureusement, l'échec de Tom n'est pas un cas isolé puisqu'il nous ramène à une triste réalité. On le répète, mais selon l'INSEE sur les 10 000 startups créées en France depuis 2011, 90 % d'entre elles ont échoué. L'histoire de Tom montre à quel point la réussite est une alchimie complexe. Elle tient autant à l'idée portée par une équipe entrepreneuriale et à son organisation qu'à l'environnement dans lequel la startup évolue, que ce soit son marché ou les acteurs qui la soutiennent. La réalité, c'est que les structures qui accompagnent Tom ne sont pas concertées et surtout, ne poursuivent pas les mêmes objectifs. Que ce soient les collectivités, les structures d'accompagnement, les cabinets de conseil, les investisseurs et même les organismes de formation, tous ont des conseils souvent contradictoires et accompagnent des projets qui n'ont pas tous une réalité de marché. Il faut savoir dire NON à des entrepreneurs qui ne méritent pas

d'être financés car leurs projets ne créent pas de valeur, mais il faut aussi le pouvoir. La raison de ce double manque d'efficacité (manque d'objectif) et d'efficience (coût pour le contribuable) est que les intérêts divergent et qu'en réalité, il n'existe aucun modèle transversal pour juger des preuves de viabilité des projets. Les startupers sont encouragés par de multiples biais à continuer leurs aventures entrepreneuriales qui ne sont parfois que des délires narcissiques ou politiques... Si les entrepreneurs sont victimes du système, ils sont aussi parfois responsables du manque de discernement et d'esprit critique dont ils font preuve. Tom le prouve à plusieurs reprises. Ainsi, cette histoire génère de nombreux doutes sur l'efficacité de l'organisation actuelle. Pour suivre, voici six convictions et propositions que nous inspire l'histoire de Tom, ce héros des temps modernes.

## **La forme ne doit pas l'emporter sur le fond !**

L'envers du décor constitue l'un des principaux pièges de l'écosystème startup. Celui-ci permet de toujours vivre dans une bulle, toujours avec ses pairs. Pitcher dans les salons, les concours, faire rêver les nouvelles recrues, montrer que l'on réussit, communiquer sur les réseaux sociaux sont autant d'écrans qui masquent la dure réalité

de la trésorerie qui fond, ou des clients qui n'en sont pas. Les écosystèmes renforcent le sentiment de toute-puissance des entrepreneurs en leur construisant un univers idéal, affinitaire et sécuritaire dans lequel obtenir des aides publiques n'est pas si compliqué, dans lequel accéder à la médiatisation est assez rapide, et avoir accès à du conseil est régulier. Pourtant entreprendre, par définition, c'est avoir une attirance prononcée pour le risque et c'est aussi admettre l'échec en faisant face à l'incertitude. Les incubateurs et les dispositifs d'aides, bien qu'ils alertent sur la difficile pérennité des startups, ont des objectifs contradictoires. Les uns doivent rentabiliser de coûteux mètres carrés, les autres, distribuer de l'argent public. Finalement, les investisseurs sont peut-être les plus désintéressés, pourtant, ce ne sont pas les plus sollicités par les entrepreneurs quand il s'agit de récupérer des conseils tactiques et stratégiques.

## **Un peu de rigueur s'il vous plaît!**

Trop souvent, les entrepreneurs manquent de rigueur scientifique. Tom n'a-t-il pas uniquement compté sur quelques données glanées sur Internet pour prouver le bien-fondé de son marché ? C'est souvent le résultat qui est détaillé, pas forcément les moyens pour y arriver. Sans tomber dans une dialectique scientifique, l'analyse

du contexte de marché, la détection des signaux faibles ou encore les évolutions sociétales doivent aujourd’hui revenir au centre de la création de valeur. Sous l’item «d’utilité», on trouve encore trop de flou, et ce, y compris chez des *business angels* qui parlent de «participation globale» ou qui invoquent le fameux mantra «*change the world*». Est-ce suffisant pour s’assurer de l’utilité réelle de ce qui est créé? Non, évidemment. Trop d’entrepreneurs fondent leurs espoirs sur des intuitions. Sans retirer à la créativité ses vertus bienfaisantes, il semblerait toutefois que l’expérience personnelle ne suffise pas à généraliser des solutions censées inonder des marchés internationaux! Présumer qu’une idée est pertinente alors que son bien-fondé n’est pas démontré est une démarche par définition anti-scientifique qui mène... droit dans le mur!

## **Mais où donc sont passés les KPI?**

La vérité est que les acteurs des organisations ne savent pas forcément jauger de la pertinence d’un projet. Obnubilés par les profils des porteurs de projet – mais alors même qu’aucune méthode sérieuse n’est utilisée pour déceler si l’alchimie d’une équipe est bonne ou non – ils jugent au doigt mouillé des projets qui pourtant nécessiteraient des dispositifs sophistiqués afin de

mesurer leur réussite ou leur taux d'échec potentiel. Tom est entré dans son incubateur, uniquement car il avait les ressources pour payer le loyer, et non parce que son projet a été passé au tamis de critères complexes ! Les systèmes d'évaluation actuels qui permettent de mesurer le potentiel des dossiers à des financements ne sont pas cohérents entre eux. Ils varient en fonction des objectifs des structures qui les portent. Ils varient également en fonction de la compréhension de ces objectifs par les opérationnels qui appliquent ces systèmes d'évaluation. Ils varient enfin en fonction des interlocuteurs et de leurs connaissances et compétences sur le marché de la startup. Trop souvent, il manque des spécialistes du marché à conquérir et des potentiels clients et/ou acheteurs. Par conséquent, on juge sur des critères affectifs et émotionnels : sentiment que l'équipe tient la route, que les qualités oratoires et le CV du porteur sont séduisants... Mais où sont les critères d'évaluation objectifs qui vont mesurer les externalités positives générées par le produit ou le service ? Où sont les preuves tangibles de ce que va rapporter la solution ? La conséquence – grave – à tous ces manquements est que des projets sont financés alors qu'ils n'apportent aucune valeur ajoutée et que d'autres ne le sont pas, souvent parce que le porteur de projet a fait une mauvaise présentation orale, alors que le projet offre une solution profitable qui répond réellement à un problème donné. Les indicateurs de performance, quand ils existent, sont essentiellement construits pour mesurer

des actions à court terme (chiffre d'affaires agrégé par l'ensemble des acteurs, nombre d'emplois créé pour l'année N...). On regarde juste les arbres qui cachent la forêt. En procédant ainsi, le succès exceptionnel d'un acteur cachera les échecs des nombreux autres. Les investisseurs pallient *a minima* ce manque d'objectivité en appliquant le mantra « *si je ne connais pas le marché, je n'y vais pas* ».

## Être entrepreneur, c'est aussi être chef d'entreprise !

Ce manque de rigueur contamine aussi d'autres tâches comme le développement technique et stratégique ou la quête de clients-payeurs. Il est vrai que dans le cas de Tom et ses associés, on peut aisément mettre ce type de faille sur le compte de la jeunesse et de l'inexpérience... dans ces cas-là, n'est-ce pas à l'écosystème qu'incombe la responsabilité de cette transmission de savoir-faire et de savoir-être ? Être chef d'entreprise, c'est avoir une vision globale de l'organisation. Ni centré sur les fonctions supports, ni sur la pure finance, la rentabilité ou la technique, un chef d'entreprise donne le cap... mais comment donner le cap quand on ne sait pas si oui ou non le projet est viable et pérenne car il n'a pas été suffisamment testé en amont ou que les acteurs censés accompagner ont accepté

toutes les erreurs ? L'écosystème actuel produit des solutions encore trop centrées sur la technologie, et pas encore assez de chefs d'entreprise qui sauront, demain, créer une compétitivité pertinente, créer des emplois si nécessaire et financer d'autres innovations, participant à un progrès général de la société.

## **L'égalité c'est bien... mais pas toujours possible !**

La chaîne de valeur de l'innovation telle qu'elle est conçue aujourd'hui est sous-tendue par l'idée que l'entreprenariat est une activité économique accessible à tous. Le financement en assiettes larges et fourchettes basses consistant en un saupoudrage des investissements et des subventions, ne permet pas de faire émerger des activités suffisamment importantes pour créer des nouveaux marchés internationaux et créer des milliers d'emplois. Cette stratégie du « micro-investissement » pratiquée par l'État est une forme dévoyée du principe de « *l'égalité entrepreneuriale* ». Si cette stratégie est payante pour construire l'image d'une France « *startup nation* » au cœur de la marche du monde, elle l'est moins quand il s'agit d'investir dans des projets vraiment créateurs de valeurs et d'emplois pour les territoires. Les collectivités, par mimétisme, agissent de même. En effet, les startups qui portent des innovations

sont parfois le meilleur prétexte pour un développement économique territorial réussi. Parce que l'élu aura mis en place une politique d'innovation en faveur des startups alors sa collectivité devra financer des projets, sous peine de ne pas reconduire le budget l'année suivante. Il faut savoir que 80 % des startups en moyenne font appel aux deniers publics pour financer leur projet. Ces pratiques, qui partent probablement d'une bonne intention, sont à l'origine d'injonctions peu compatibles avec le principe de compétitivité des territoires. En effet, il faut financer des projets pour montrer que les deniers de la collectivité, issus des impôts, sont redistribués ; il faut financer, même si les montants dépassent parfois des levées de fonds... faute de candidats. Ces pratiques sont de véritables révélateurs d'échec !

Une autre conséquence dévastatrice est que les jeunes entrepreneurs – à l'instar de l'ami Tom – considèrent l'accès à ce type de subvention comme des garanties de réussite, alors qu'il ne s'agit, la plupart du temps, que d'un fléchage d'argent public qui doit trouver son exutoire ! A contrario, parce que les budgets ne sont pas illimités, certains projets qui mériteraient d'être financés ne le sont pas, et en l'absence de financement, doivent s'arrêter.

Cette cascade d'argent public contribue en sus à financer des entreprises de conseil, issues de la sphère privée. Ce qui est une des missions de l'État social-libéral est

ici davantage une gabegie. Parce qu'il y a de l'argent à aller chercher et des entrepreneurs non habitués aux rouages de ce type de demande, des structures de conseil ont développé une nouvelle activité d'ingénierie visant à accompagner le montage des dossiers de financement de certains projets afin d'obtenir une subvention sur laquelle ils toucheront une commission. Cette situation crée les conditions propices pour que les intérêts des financeurs publics et privés ne convergent pas. En voulant financer tous les projets, les pouvoirs publics favorisent en réalité la régulation du marché par les financeurs privés tout en recherchant une égalité entrepreneuriale chimérique et par conséquent entretiennent un discours plutôt paradoxal.

## **Professionalisons et rationalisons l'écosystème !**

Les parties prenantes de ces écosystèmes (collectivités, politiques, investisseurs, structures de conseils et d'accompagnement, organismes de formation...) ne partagent pas suffisamment d'ambitions, de visions, d'intérêts et de valeurs communes à court, moyen et long termes. Clairement, elles se tournent le dos et tirent la couverture à elles... et cette couverture métaphorique, c'est la startup ! Toutes ces parties prenantes sont encouragées

à collaborer, à coopérer, à co-concevoir mais sans avoir été accompagnées pour apprendre à travailler ensemble et savoir si préalablement elles peuvent le faire. Par exemple, il n'existe pas de base de données nationale de projets. Comme les entrepreneurs peuvent candidater à tous les appels à projets, comme la nature et la qualité des experts changent dans les jurys, le risque de financer un projet qui par ailleurs avait été jugé non pertinent par un jury compétent, existe. Aucune capitalisation d'acquis et d'expérience n'est mise en place.

Autre exemple: l'échec est une situation à conjurer à tout prix. Or l'échec est par définition une des clés de l'innovation. Comment changer les règles d'un marché sans prendre des risques, sans tester, sans tirer profit des erreurs commises? Ces écosystèmes devraient, par biomimétisme, fonctionner comme le cerveau: devenir des systèmes apprenants capables de concaténer de l'information pour éviter la reproduction d'erreurs. Les échecs sont autant d'itérations et de tests qui permettent de jaloner l'innovation et la rendre plus pertinente dans ces conditions d'utilisation. Le terme d'échec devrait faire partie intégrante du vocabulaire de l'entrepreneur, car en réalité l'échec est une itération parmi d'autres. Échouer est nécessaire pour ajuster, tester, avancer, démontrer que le jeu en vaut la chandelle !

Par ailleurs, les structures d'accompagnement et d'hébergement standardisent de plus en plus la création des

startups. Cette approche n'est pas sans rappeler le modèle industriel du siècle passé. On produit des créateurs à la chaîne comme autant de produits qui ont un coût et une rentabilité. Ajoutons à cela que ces structures d'accompagnement se développent massivement pour bientôt dépasser le nombre de startups elles-mêmes. Nous avons aujourd'hui plus de 230 incubateurs en France selon Étienne Krieger, directeur scientifique du Centre d'Entrepreneuriat d'HEC Paris, et plus de 100 clusters (grappes d'entreprises ou pôles de compétitivité) qui soutiennent et favorisent l'innovation sous toutes ses formes et dans tous les secteurs d'activité. La multiplication de ces structures va renforcer la non-lisibilité pour les startups de leur propre écosystème ! Qui choisir ? Où aller ? Ces structures manquent de moyens et de savoir-faire pour attirer et financer des salariés qui ont la même sensibilité au risque que les entrepreneurs. Dit autrement, ces structures devraient embaucher des entrepreneurs pour accompagner d'autres entrepreneurs en devenir, car trop souvent, les conseils prodigués sont perçus comme n'ayant que peu de valeur ajoutée.

Enfin, ceux qui évaluent les performances de ces écosystèmes se focalisent sur des métriques comme le taux de remplissage des mètres carrés. Leurs indicateurs pour mesurer la dynamique entrepreneuriale ne sont clairement pas les bons. Comment peut-on mesurer la performance entrepreneuriale sur un territoire par le taux

d'occupation des locaux plutôt que par le taux de succès des startups qui sortent de ces lieux, et ce, deux ou trois ans après leur passage ?

Professionnaliser et rationaliser ces infrastructures semblent être les deux axes clés pour renforcer l'efficacité et l'efficience du système. Professionnaliser signifie «penser le collaborer ensemble» en faisant fi des luttes territoriales et capitalistiques inutiles, car une startup qui réussit, ce sont des bénéfices pour l'ensemble des acteurs de la chaîne de la valeur. Rationaliser, c'est remettre l'entreprenariat au cœur du système. Entreprendre signifie «faire et agir». Rationaliser signifie que les systèmes en place doivent produire des startups qui deviennent des entreprises et des entrepreneurs qui deviennent des chefs d'entreprises et non pas des startupers qui deviennent des chômeurs !

## De formidables opportunités

Au travers de ce diagnostic et de l'histoire tragique de l'aventure entrepreneuriale de Tom, nous avons compris que l'écosystème startups était encore dans sa phase de développement, qu'il cherchait encore sa vitesse de croisière avec ses process et ses unités de mesure de sa performance. Nous avons saisi qu'il était riche d'ambivalences, que les intérêts des uns pouvaient être des menaces pour

les autres, que les attentes des uns n'étaient pas celles des autres, que l'État est présent par un apport financier de plus en plus important mais avec une vision, une commande de ce qui devrait être fait et pour quoi, encore insuffisante. Les écosystèmes startups sont une opportunité pour la France et l'Europe de se réinventer mais pour le moment, ces derniers sont insuffisamment structurés et immatures, et en conséquence, ils font des victimes insoupçonnées : les startups.

## Partie 3

# Où aller maintenant ?

**A**vant de s'attaquer à la refondation des écosystèmes des startups, arrêtons-nous un instant sur notre système de pensée et faisons un détour par la société de coopération positive, où les intérêts de chacun sont préservés, mais au bénéfice de tous. Dans ce cadre, la startup sera vue comme une unité de production de projets innovants dans une société moins consommatrice de ressources et plus soucieuse de l'utilité de ce qu'elle produit. Cette idée générale, nous l'avons baptisée « *profitabilité intégrale* ».



# 8

## Vers un nouveau cadre de pensée

### D'où part-on ?

Notre société contemporaine est constituée de multiples couches idéologiques sédimentées par l'histoire, l'économie et la politique. Notre système démocratique fonctionne essentiellement sur le principe du bien-être individuel. La liberté en est le principe politique suprême ainsi que son corollaire de responsabilité individuelle. Dans cette société libérale, le modèle économique est naturellement le capitalisme et la réussite matérielle est souvent un de ses buts existentiels. Ces sociétés sont plutôt rationnelles, individualistes et démocratiques. La technologie, la croyance en un progrès continu et en la croissance font aussi partie de ses piliers. Selon le philosophe Raymond Aaron, le modèle capitaliste conduit naturellement les sociétés vers la démocratie «*parce qu'il*

*est fondé non pas sur des inégalités de statut, sur l'héritérité ou sur la naissance, mais sur la fonction remplie par chacun*». Son corollaire, la société de consommation et tout ce qu'elle produit, permet l'accès des populations au confort moderne, les affranchissant de la préoccupation de leur subsistance. Grâce à ce phénomène, le confort et la qualité de vie augmentent et permettent le recul des maladies, de la précarité, et d'une certaine façon, des inégalités, en tout cas pour les plus criantes.

Malgré cela, selon l'industriel et inventeur belge Gunter Pauli, ce type d'économie dans lequel nous évoluons peut être qualifié «*d'économie rouge*» car ce modèle «*emprunte à la nature sans contrepartie et exploite au maximum les ressources disponibles, sans compensations*»<sup>1</sup>. Comme le prédisait également Karl Marx, «*la richesse des sociétés dans lesquelles règne le mode de production capitaliste s'annonce comme une immense accumulation de marchandises [...] et la concurrence entre les capitalistes les conduits à augmenter leur productivité*»<sup>2</sup>, et donc leur production. Cette économie linéaire consistant à extraire des matières premières puis à produire des biens pour les vendre et les consommer, n'est plus un modèle tenable. Parce que dans l'économie capitaliste, la croissance prend la forme d'une accumula-

---

1. Gunter Pauli, *L'Économie Bleue*, Caillade, 2012.

2. Karl Marx, *Le Capital. Critique de l'économie politique*, Poche Folio Essais, 2008.

tion généralisée (moyens de production, capital), elle est productrice de déchets et de pollution. Nos prélevements sur les ressources naturelles dépassent déjà largement la biocapacité de la Terre, c'est-à-dire sa capacité à régénérer les ressources renouvelables, à fournir des ressources non renouvelables et à absorber les déchets. Le «jour du dépassement» est dorénavant un triste rendez-vous annuel. Ce jour de l'année où toutes les ressources naturelles de la Terre ont été consommées arrive de plus en plus tôt année après année. En outre, toujours selon Karl Marx, «*les valeurs d'échange priment sur les valeurs d'usage*». De fait, les logiques de rentabilité financière et de spéculation reprennent l'avantage sur celles de rentabilité économique. Des inégalités se créent et dévoient la vocation démocratique initiale du projet libéral. À ce jour, les constats sont sans appel. Les fondements de la société de consommation trouvent leurs limites face aux défis environnementaux, d'emploi et d'augmentation de la population mondiale (qui devrait progresser de 43 % d'ici 2100<sup>1</sup>) et posent la question de l'utilité et de la planification de l'innovation.

Les startups telles qu'elles ont été créées et pilotées jusqu'alors ont été appréhendées avec cette grille de lecture, surtout depuis les années 2000. Le capitalisme prédateur a mis la main sur ce nouveau type d'organisations

---

1. Rapport de l'ONU, 2017.

entrepreneuriales dans un but financier et, on l'a vu, de rendement. Dans les années 1990, les startups émanaient de personnalités hors du commun qui maîtrisaient les nouvelles technologies comme personne. Les startupers étaient des «disrupteurs», des pionniers et des aventuriers. Les premières startups de la Silicon Valley cherchaient plutôt à aller à l'encontre du système établi, elles détenaient une composante révolutionnaire. Cette période aurait probablement été la bonne pour revoir les modèles de production, mais les crises économiques et financières en ont décidé autrement. Trente ans plus tard, les startups standardisées sont fabriquées à la chaîne dans une optique darwiniste qui consiste à financer à la volée des milliers de projets et voir ceux qui vont réussir et s'adapter, laissant tous les autres sur le bas-côté. Un tel gaspillage de connaissance, de temps, d'énergie et de motivation pose question, d'autant plus que de l'argent public et des ressources naturelles sont en jeu. De nos jours, l'organisation startup ressemble à s'y méprendre aux structures industrielles avec ses actionnaires, ses contremaîtres et ses ouvriers. La «*scalabilité*» est un concept lui-même très industriel fondé sur l'automatisation, la standardisation et la rentabilité pure. Les méthodologies pour monter une startup sont de plus en plus normatives et celui qui ne suit pas les directives des bonnes pratiques est très vite remis à sa place par son mentor ou sa communauté de pairs. Obsessions de réduire les coûts au maximum, de renforcer la rentabilité et de devenir de plus en plus gros... tels

sont les principes actifs qui régissent le système actuel. Bien loin de l'innovation, de la branchitude et du futur, le système startup vit sur les restes d'un fonctionnement dorénavant éculé, car impossible à tenir compte tenu des ressources à disposition.

Pourtant, le modèle de la startup aurait pu être le candidat idéal pour transformer les organisations. Plus largement, la startup aurait pu devenir un projet de société global où chacun aurait la possibilité de faire une proposition de valeur à la collectivité, utile, profitable pour tous, selon ses besoins et ses ressources. Malgré ce rendez-vous manqué avec l'histoire, une question reste en suspens pour ceux qui veulent encore « *changer le monde* » : pourquoi vouloir transformer la société actuelle en reprenant les modèles économiques qui la construisent au lieu de viser la création d'une société de contribution non prédatrice ? Il n'est pas trop tard pour transformer ce modèle en un système plus vertueux qui pourrait permettre de concilier les intérêts de chacun au profit de tous. Qu'un capitaliste fasse fructifier ses actifs, qu'un entrepreneur s'exprime au travers d'un projet personnel, qu'une instance politique cherche à renforcer l'attractivité de son territoire ou qu'une grande école exploite le filon de la nouvelle économie, ne sont en aucun cas des objectifs contradictoires ou répréhensibles. Tous ces enjeux sont louables et conciliaires au sein d'un écosystème pensé et rationnalisé qui fonctionnerait de façon vertueuse pour le bien de

chacun, le progrès et l'avenir. Oui, la croissance infinie est possible, à condition de revoir certains éléments de notre cadre conceptuel contemporain. Pour faire du startup-system un projet de société et sortir de la bulle actuelle, il convient d'en poser les nouvelles fondations intellectuelles. Nous proposons ici d'imaginer des écosystèmes vertueux autour du mode d'organisation spécifique qu'est la startup. Nous allons tenter d'ébaucher les contours d'un projet de société fondé sur le concept de «*profitabilité intégrale*» que la nouvelle économie est la seule à pouvoir porter. Mais avant tout, définissons quelques principes philosophiques et économiques qui constitueront les piliers de la startup de demain, celle qui vise la réponse précise et frugale à un besoin sociétal, et non pas celle qui génère le plus de profit en un temps record en consommant des ressources de façon inconsidérée.

## Les prémisses d'une société qui évolue

De nombreux signaux forts et faibles prouvent qu'une phase d'évolution et de transformation des consciences est en train de se jouer.

Le premier signal, fort celui-là, est lié à la génération montante. La génération Y et les *millenials* (tous ceux nés à partir des années 1990) sont les premiers humains qui voient le numérique intégré à leur vie dès leur plus

tendre enfance. Selon le psychologue du développement Olivier Houdé du CNRS, de nombreuses recherches montrent que leur cerveau est différent des générations plus âgées. Interconnexions facilitées, capacités de sélection renforcées malgré de moindres capacités de mémorisation, de spécialisation ou d'esprit critique, avec eux s'opère un glissement des référents connus vers de nouveaux modèles qui ne vont pas tarder à être la norme. Sur le plan culturel, les *digital natives*, lassés du marasme économique et géopolitique dans lequel ils ont grandi, se recentrent sur eux et sur le sens qu'ils cherchent à donner à leur vie. Confrontés à la «difficulté d'espérer», subissant l'affaiblissement des propulseurs sociaux classiques (diplômes, méritocratie, salaires...) et décodant bien comment la société de consommation cherche à récupérer leur pourvoir d'achat à venir, ils ont commencé à chercher les solutions pour sortir des systèmes établis. Certains ont compris que l'ascenseur social, le plein-emploi ou la croissance étaient, sinon des mirages, du moins des vestiges d'un passé dont ils ne veulent plus. Ils ont compris aussi que le mode de vie de leurs parents est une course vers l'abîme climatique. Quant aux autres, encore sous l'influence des modèles anciens qu'ils croient être les chemins vers la gloire, ils vont bientôt réaliser à quel point l'avenir qui s'offre à eux est finalement bien plus profitable que le présent dans lequel ils sont coincés. Ces jeunes générations, décriées par les uns et encensées par les autres ont bien saisi que l'innovation était une clé

pour demain. Pour eux, la startup est le meilleur système qui soit, malgré tous les effets pervers que désormais nous lui connaissons. Ils ont compris que leur siècle sera celui de la quête de l'indépendance énergétique, celui d'un retour au collectif, indispensable pour résorber la fracture sociale qui nous menace à plusieurs niveaux. Ils savent également que cette nouvelle ère sera probablement celle de la fin du travail. Au sein de leurs startups, ils savent que robots et logiciels viendront très vite remplacer des emplois et qu'il est urgent de réfléchir au monde qui vient. Leur but est d'apporter du progrès aux individus comme aux communautés, dans le social, les services et la recherche. Cette génération qui commence sérieusement à douter et qui ne craint pas la fusion des contraires est en train, petit à petit, de modeler un monde à sa mesure.

Un autre signal prouvant l'évolution imminente de nos sociétés, est la fin des monopoles. L'évolution des systèmes monétaires internationaux en est l'une des preuves les plus flagrantes mais des plus inquiétantes pour les banques institutionnalisées. Malgré de nombreuses inconnues et de multiples dangers, l'émergence spectaculaire des cryptomonnaies, du *crowdequity* ou plus simplement du *crowdfunding* est en train de permettre une diversification créatrice de pluralité. Les monopoles, symboles d'autocratie, s'effondrent petit à petit, permettant la multiplication des initiatives, des communautés, tout en circulant au sein d'un espace mondial hyperactif

appelé Internet. On a gardé du capitalisme l'initiative individuelle, mais au service de tous. Cette volonté de casser la concentration des richesses bâtit un monde plus communautaire et égalitaire, enrichi de parcours singuliers. Il en est de même à propos du développement mondialisé de «l'économie verte». Cette forme d'économie, malgré ses limites, est au moins le symbole de la volonté des États et des industriels de consommer moins de matières premières. Sa diffusion de plus en plus massive au sein des classes moyennes et populaires oblige les producteurs à adapter leurs innovations, ou du moins leur communication. Malheureusement, ce type d'économie est bien insuffisante pour pallier les immenses pertes en ressources naturelles, mais c'est un vecteur de communication efficace qui d'années en années va toucher de plus en plus d'individus et qui sait, peut-être permettre aux modèles économiques durables comme *l'économie bleue* (Gunter Pauli) ou la *profitabilité intégrale* de devenir des normes.

Ces évolutions pourraient nous amener progressivement à un monde plus bienveillant. Une société plus sensible, égalitaire et pluraliste serait-elle en passe de voir le jour? Plus communautaire également – le souci de l'autre et donc de l'environnement se feraient plus présents. Cette conception que l'on peut appeler «postmoderne» de la société pénètre de plus en plus finement dans différentes couches de la population, préparant le terrain d'un nouvel humanisme

que les jeunes générations ne rejettent pas et favorisent par leurs prises de parole et leurs actions, malgré les prévisions pessimistes de leurs aînés. Selon le baromètre Opinion Way sur les jeunes et l'avenir réalisé en 2015, ils ont déclaré à 69 % avoir confiance en leur avenir. Au sein des startups, certains expérimentent de nouveaux modèles économiques, y injectant les valeurs qu'ils voudraient voir infuser dans leur société future et luttent contre l'avidité régressive de ceux qui n'ont pas encore compris que nous n'avions plus le choix. Leur société d'abondance faite de consommation et de biens matériels laissera place à celle des biens communs, libre et ouverte, et dans laquelle on pourra produire sans prélever les ressources de manière inconsidérée.

## **De nouvelles aspirations philosophiques et économiques**

La convivance est une bonne base de départ pour bâtir un nouveau système de pensée. Il s'agit du nouvel art de vivre et de produire ensemble. Spinoza nous rappelle que l'être humain n'est ni purement rationnel, ni purement égoïste mais qu'il est avant tout un être d'affects. Et que parmi cette somme d'affects, résonne une puissance empathique essentielle. De ces lignes de force qui nous constituent, émerge un mouvement de résonance affective qui nous pousse naturellement à nous enquérir de l'autre, à chercher à nouer

un lien, un échange, une relation. Le constat d'une empathie naturelle et fondatrice ouvre alors une nouvelle voie : celle de l'altruisme. Faire le bien d'autrui, c'est aussi, en même temps que faire société, «faire son propre bien». Et s'appuyer sur l'altruisme pour l'ériger en premier moteur de nos sociétés à venir, c'est aussi renouer avec une notion ancienne : le *cum vivere*, cet art de vivre ensemble dans le respect des différences. La convivance est certes un concept oublié, mais qui, en ces périodes troublées, se révèle d'une justesse toute contemporaine. Ceux qui connaissent l'histoire de l'Espagne savent que ce mot embrasse une période qui dura près de huit siècles pendant laquelle la coexistence pacifique entre Juifs, Chrétiens et Musulmans conduisit une société à des sommets de raffinement et de créativité. C'est un mot qui sait dire la place que chacun doit occuper par rapport à l'autre comme celle qu'il doit lui réservier ; il souligne la nécessité de rester à l'écoute de nos différences pour les appréhender non comme des murs, des freins ou des limites mais comme autant de traits d'union qui recèlent chacun des opportunités de développement, d'accomplissement comme de croissance et d'innovation. La convivance, selon l'entrepreneure et penseuse Ghislaine Alajouanine, pionnière de la télémédecine, «*c'est le partage des capacités de chacun au bénéfice de tous dans une cohabitation harmonieuse et intergénérationnelle*»<sup>1</sup>. C'est aussi ce que

---

1. Ghislaine Alajouanine, *Plaidoyer pour la Convivance : Failles et faillites des sociétés hyperconnectées*, Hermann, 2017.

nous propose le mouvement des Convivialistes porté, entre autres, par Edgar Morin lorsqu'il explique que « *le convivialisme est une idée-force sans laquelle il n'y aura pas de politique de civilisation* »<sup>1</sup>. Utopie diront certains, trop tard diront d'autres... pourtant, la société contemporaine nous donne les signaux positifs d'un changement de paradigme vers davantage de solidarité et d'entraide.

Sur le plan économique, l'économie positive propose une vision de la production des biens et des services rationalisée et intégrative. C'est une notion assez large désignant une croissance économique qui restaure le capital naturel, c'est-à-dire la capacité de l'environnement à fournir à l'économie des ressources (énergie, matières premières) et des services (stockage du carbone, recyclage des déchets, traitement de l'eau, etc.). L'économiste Jacques Attali résume son concept en une phrase : « *l'économie positive est une économie qui rassemble toutes les entités produisant des biens ou des services, marchands ou non marchands, d'une façon économiquement viable et utile à la fois aux employés et aux clients, à leurs communautés et aux générations suivantes* »<sup>2</sup>. Cette approche innovante existe déjà, dans des entreprises, des coopératives, des associations et dans certaines activités : la microfinance, le commerce équitable, l'entreprenariat social.

---

1. Edgar Morin, *Manifeste convivialiste*, Editions le Bord de l'Eau, 2013.

2. Jacques Attali, *Pour une économie positive*, Fayard, 2013.

Jacques Attali explique également qu'il ne s'agit pas d'interrompre la mondialisation ou d'en sortir, mais de réussir à la maîtriser, la réguler et la moraliser. Concilier démocratie, marché et long terme, tel est le grand enjeu de demain et telle est la mission de l'économie positive.

## Des modes de production de la valeur qui changent

Les immenses changements technologiques de ces cinquante dernières années ont profondément transformé le monde industriel. On parle d'ailleurs d'une troisième révolution industrielle. En effet, l'économiste américain Jeremy Rifkin annonce que «*l'heure de la troisième révolution industrielle a sonné. La société va devoir s'adapter*»<sup>1</sup>. Cette troisième révolution est un croisement complexe entre une révolution énergétique et une révolution de la communication enclenchée par Internet et les réseaux sociaux. Pour l'auteur, chaque révolution humaine est créée par une crise de la communication et de l'énergie (imprimerie et machines à vapeur pour la première, télécommunication et pétrole pour la deuxième, électricité et Internet pour la dernière). Cette troisième

---

1. Jérémie Rifkin, *La troisième révolution industrielle*, Babel Essai, 2013.

révolution en cours permet de renforcer notre empathie (*via* les réseaux sociaux) et notre désir de collaborer entre communautés. Selon l'économiste, les sociétés humaines se dirigent vers des «*organisations sociales fondées sur l'intérêt de la communauté plutôt que sur la seule satisfaction des désirs individuels*». Par conséquent, «*le capitalisme est voué à disparaître, poussé par l'essor d'un nouveau système économique parallèle, l'économie collaborative, où chacun peut devenir lui-même producteur d'un bien ou d'un service à un coût proche de zéro et ainsi «court-circuiter» les entreprises classiques*». Avec cette disparition des économies de monopoles, apparaissent des nouveaux modes de fabrication et de distribution disruptant les systèmes établis.

Une des révolutions en cours est la disparition progressive de la possession d'un bien en faveur d'un service associé à ce bien. Autrement dit, la fonctionnalité du bien l'emporte sur le bien lui-même, diminuant ainsi les unités produites pour renforcer leur usage et non pas leur possession. Cette nouvelle ère économique a été baptisée «économie quaternaire» par la chercheuse Michèle Debonneuil. L'économie quaternaire est «*un [nouveau] secteur économique conjuguant le secteur secondaire et le secteur tertiaire dont les produits ne sont ni des biens, ni des services, mais de nouveaux services incorporant des biens, la mise à disposition temporaire de biens, de personnes, ou de combinaisons de biens et*

*de personnes*»<sup>1</sup>. Cette nouvelle économie intègre une «spirale vertueuse entre gains de productivité, nouveaux emplois créés, élévation du pouvoir d'achat et accroissement de la demande». L'idée générale est de mettre à la disposition du consommateur, là où il le souhaite, quand il le souhaite et pour une durée éventuellement courte, un prestataire capable d'apporter le savoir ou le savoir-faire demandé. L'économie quaternaire est une des meilleures réponses au défi du développement durable. Il en existe de nombreux exemples et l'autopartage illustre particulièrement bien ce principe. Selon les calculs de Jeremy Rifkin, «pour chaque voiture partagée, quinze voitures sont éliminées de la chaîne de production». Par conséquent, la pollution afférente à la fabrication, le prélèvement des ressources nécessaires et l'énergie consommée baissent proportionnellement au nombre d'unités produites. Bien que ce nouveau mode d'appréhension de l'économie ne résolve pas la question de l'emploi et de la fin du travail, la mise en adéquation avec le service et la demande ne peut que renforcer l'efficience des investissements associés. Une mine d'or pour l'innovation dans les startups.

Qui de la technologie ou de l'économie a entraîné l'autre dans ces changements radicaux ? Au-delà de ce débat tourné vers le passé, ce qu'il faut retenir, c'est que tous les voyants sont dorénavant au vert pour passer du

---

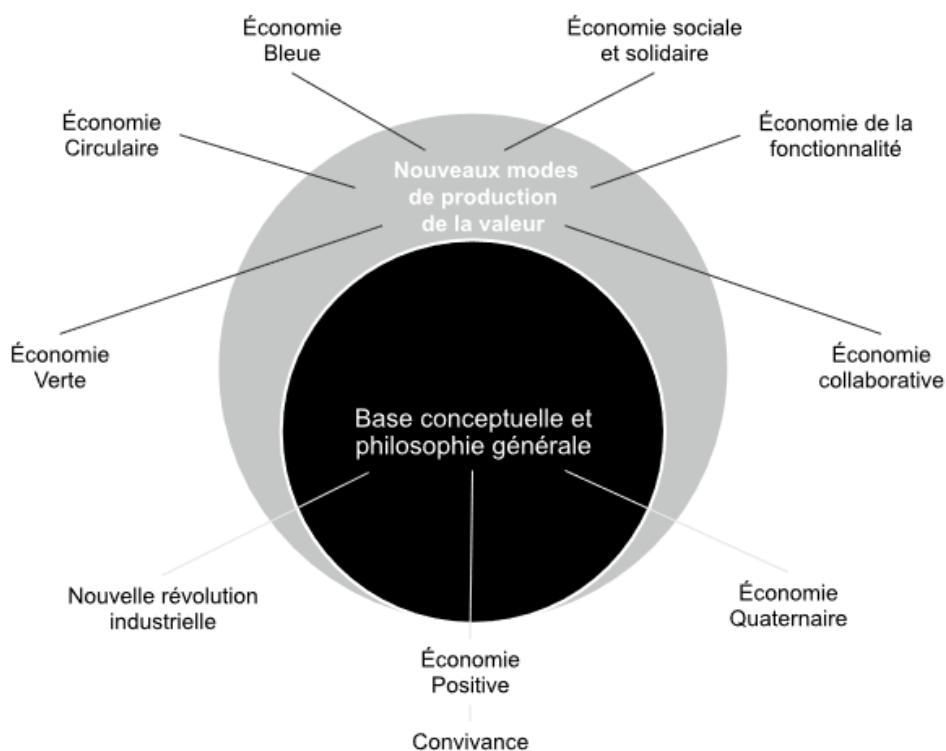
1. Michèle Debonneuil, *L'espoir économique*, Bourin Editeur, 2007.

monde d'avant au monde d'après. Toutes les infrastructures idéologiques et économiques sont en ordre pour permettre la fabrication concrète d'outils de production nouvelle génération. Tant la technologie que les générations en âge d'entrer dans le monde actif, tant l'arsenal législatif que l'appareil financier sont prêts pour basculer dans l'ère de la *profitabilité intégrale* où chacun défend ses intérêts au bénéfice de tous, dans une perspective durable et respectueuse de l'environnement.

## **De nouveaux modèles socio-économiques en train d'émerger**

Ces nouveaux paradigmes de réflexion existent déjà, bien qu'ils ne soient pas encore totalement accessibles à tous et que leurs réalités concrètes soient davantage des expérimentations que des déploiements à grande échelle. Certaines entreprises, collectivités locales, certains incubateurs spécialisés et certaines industries ont d'ores et déjà adopté ces nouveaux schémas de pensée comme modèle de fonctionnement général. Que ce soient l'économie de la fonctionnalité (acheter un service et non pas le bien qui produit ce service), l'économie collaborative (économie pair à pair) et surtout l'économie circulaire (ne rien gaspiller), chacun de ces modèles s'inscrit dans ces nouveaux paradigmes économiques et philosophiques qui

ont émergé ces dix dernières années. La convivance est l'un d'entre eux, tout comme l'économie quaternaire et positive. Il s'agit là des cadres de référence des nouvelles manières de créer de la richesse et des fondations d'une nouvelle société dans laquelle la production de biens et de services est pensée avant tout comme détenant une utilité sociale et une circularité en termes de ressources. Cette société en capacité de résorber les contraires n'est plus une utopie ; elle est à portée de main avec la startup comme véhicule à privilégier.



**Figure 8.1 – Panoptique des nouveaux modèles socio-économiques en développement**

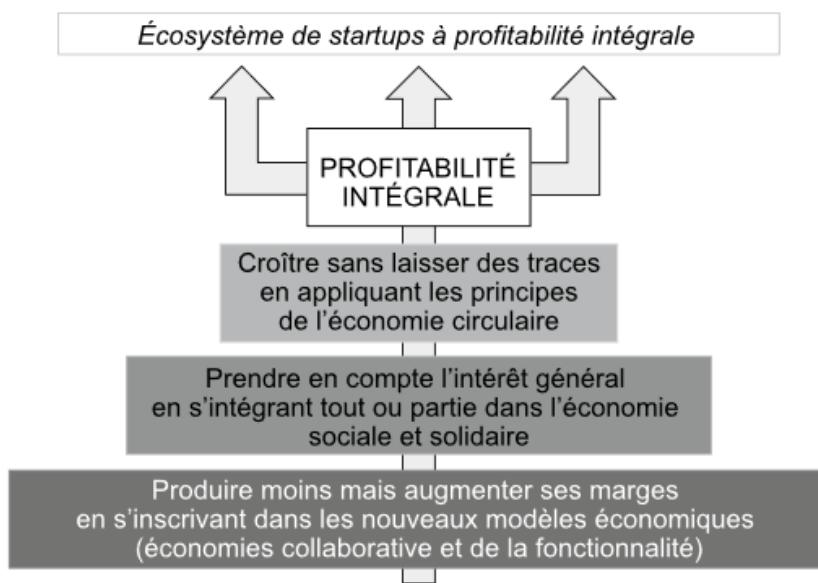
# 9

## La profitabilité intégrale, modèle de la startup de demain

### **Pourquoi les startups peuvent vraiment changer le monde ?**

Notre conviction est que la startup est la candidate idéale pour déployer le concept de *profitabilité intégrale* et pour construire un projet de société complet autour de sa culture et de son mode d'organisation. La startup est cette page blanche qui permettra d'écrire l'histoire économique, sociale, environnementale de demain. Les startups contiennent dans leur ADN tous les leviers du changement. Elles sont issues du monde digital pour la plupart et sont les témoins de la nouvelle révolution industrielle en cours. Elles appartiennent pour la plupart au modèle de l'économie quaternaire intégrant l'économie collaborative

et de la fonctionnalité. Elles détiennent une composante convivante dans le sens où toutes et tous y ont accès et où les pouvoirs publics encouragent à s'orienter dans cette voie. Elles peuvent enfin revêtir une composante sociale et solidaire, s'inscrivant ainsi dans l'économie positive et rien ne les empêche de se positionner sur l'économie circulaire quand elles produisent des biens de consommation ou qu'elles entament une réflexion sur leur consommation d'énergie. Ainsi, seule la startup en tant que mode d'organisation spécifique est capable d'affronter tous ces défis à venir. Ces grandes notions et ces nouveaux modèles économiques sont probablement les futurs soubassements de notre société post-industrielle



**Figure 9.1 – Les soubassements du concept de profitabilité intégrale**

dans laquelle la frugalité doit l'emporter sur le gaspillage de ressources et la production de déchets non raisonnée.

Examinons les soubassements de ce concept qui synthétise les nouveaux modèles économiques et qui permet de construire des écosystèmes d'innovation vertueux et réellement innovants. Ce concept socio-économique, nous le nommerons «*profitabilité intégrale*». L'idée est d'expliquer chacune des étapes à franchir pour parvenir à cet idéal à portée de main pour ensuite en faire une réalité concrète.

## **Produire moins, mais augmenter ses marges et ses clients**

Une des premières révolutions des vingt dernières années a été de considérer que ce qui fait la valeur d'un bien n'est pas le bien lui-même, mais l'usage qu'on en fait. Ainsi, la possession d'une machine à laver le linge n'a d'intérêt que pour l'usage qui en est fait, et non pas pour la possession de la machine en elle-même. Dès lors, pourquoi vendre des biens alors qu'il pourrait suffire de vendre des services ? C'est ainsi qu'a été conceptualisée l'économie de la fonctionnalité. Comme l'explique son fondateur, Walter Stahel, «*l'économie de la fonctionnalité, qui optimise l'usage ou la fonction des biens et services, se*

*concentre sur la gestion des richesses existantes, sous la forme de biens, de connaissances et de capital naturel. L'objectif économique en est de créer une valeur d'usage la plus élevée possible pendant le plus longtemps possible, tout en consommant le moins de ressources matérielles et d'énergie possible* »<sup>1</sup>. En plus de proposer un mode de consommation radicalement différent, l'économie de la fonctionnalité est une des réponses clés au défi du développement durable et à celui de l'obsolescence programmée. Toutefois, sur le plan strictement économique, c'est une opportunité inégalée en termes de marge brute pour les producteurs du service. C'est ce en quoi il est très intéressant pour une startup de service de se diriger vers ce mode fonctionnement. En effet, dès que la production industrielle d'un objet n'est plus à la charge de la startup, mais que l'objectif est de mettre les usagers en lien avec les propriétaires des biens, les investissements et le *cash burning* sont par conséquent bien moins importants. Les grandes entreprises l'ont bien compris ; à ce jour, ce sont surtout les organisations professionnelles qui consomment ce type de services. Impressions de documents, lumière, déplacement... sont autant de fonctionnalités qui leur sont nécessaires et qui passent par la location de matériel et l'achat de services, contribuant ainsi à réduire drastiquement les coûts fixes pour se recentrer sur la

---

1. Walter Stahel, *The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy*, Kluwer Academic Publishers, 1989.

rentabilité tout en réduisant la consommation d'énergie grise (énergie consacrée à la production et au transport d'un bien) pour produire les machines.

Ces nouvelles logiques d'usage sont facilitées par la consommation collaborative. Ce nouveau modèle économique révolutionnaire a émergé dans un contexte de crise économique. Grâce au numérique, les producteurs d'un service sont rapprochés des consommateurs de celui-ci, sans passer par une instance centralisatrice ou un réseau de distribution physique. C'est une forme d'économie « pair à pair » qui repose sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens, de services ou de connaissances avec échange monétaire ou non, par l'intermédiaire d'une plateforme numérique de mise en relation. Uber et Airbnb sont les exemples les plus connus mais l'économie collaborative touche de nombreux secteurs comme le transport (co-voiturage), l'alimentation (exemple des AMAP) et même les services entre particuliers comme les courses, le bricolage... C'est un modèle économique qui permet à chacun de devenir producteur de valeur et ainsi de compléter des revenus manquants ou d'avoir une activité à temps plein, notamment grâce, en France, au statut d'autoentrepreneur. C'est aujourd'hui un modèle alternatif incontournable. Selon le Service d'Information du Gouvernement, 70 % des internautes français ont déjà acheté ou vendu sur des sites de mise en relation entre particuliers.

Quand on couple ces deux modèles, outre les innovations de rupture et la disruption qu'ils ont permis, on note qu'ils obligent à une coopération entre les acteurs, brisant ainsi la relation de compétition qui prévalait jusqu'ici. La confiance devient la clé de voûte de la relation marchande. Selon Brian Chesky, cofondateur d'Airbnb, dans ce cadre, la confiance est même «*la monnaie d'échange qui fait la valeur*». La confiance entre les parties implique que chacun a un «capital social» au sein de la chaîne de production, remettant ainsi l'humain au cœur des échanges, le consommateur devenant acteur de sa consommation. Ce simple fait transforme en profondeur les sociétés en remettant le bien commun au centre. L'un produit le bien, l'autre le service et l'ensemble des acteurs ne produisent pas de surplus. On mutualise, on adapte l'offre et la demande au plus près du besoin, le tout au profit d'un consommateur qui n'a pas à assumer les frais de maintenance de son bien et peut adapter sa consommation, uniquement recentrée sur son besoin. L'économie de la fonctionnalité amorce un cycle vertueux de réduction de la consommation des ressources et l'économie collaborative met en relation de confiance des producteurs et des consommateurs qui sont libres d'échanger, en dehors de toute instance verticale décidant des règles du marché. Bien que l'on connaisse maintenant les limites de l'économie collaborative – notamment avec la grève des chauffeurs Uber revendiquant un statut de salarié plutôt que d'autoentrepreneur – celle-ci permet malgré

tout d'ouvrir un immense champ d'innovation possible pour les startups en leur donnant accès à des marchés jusqu'ici préemptés comme le logement, le transport, le e-commerce. Au-delà de ces considérations critiques, ces nouveaux modes de consommation acculturent les individus à des projets de sociétés alternatifs dans lesquels la startup en tant qu'unité de production de biens et de services a un rôle central à jouer.

Les exemples sont légion. Mais le plus connu est évidemment celui de Blablacar. C'est la fonctionnalité « *se déplacer* » qui est le service produit et c'est la communauté des chauffeurs particuliers qui sont les producteurs coopérant pour fabriquer ce service. Le tout est facilité par la *market place* Blablacar qui met en relation les producteurs et les consommateurs, mais ne régule pas le marché, qui se construit par la confiance de ses membres et le capital social acquis par la notation mutuelle. Par ailleurs, quand l'on sait que les voitures personnelles sont à l'arrêt 92 % du temps, qu'elles produisent 180 grammes de CO<sub>2</sub> par kilomètre parcouru, on peut considérer que Blablacar contribue aussi à diminuer l'impact négatif de l'automobile sur l'environnement.

La startup en tant que nouveau mode d'organisation mais aussi en tant que vecteur d'innovation digitale est l'acteur le plus pertinent pour développer des produits et des services collaboratifs dans une optique durable et rentable. Ce mouvement est en marche et les résultats

commencent à se faire sentir. Selon la DGCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes), près de 9 000 startups composent le marché mondial de la consommation collaborative. Ce dernier est actuellement estimé à 15 milliards de dollars et devrait représenter 335 milliards de dollars en 2025, correspondant à un taux de croissance annuel moyen de + 36,4 % et une multiplication du marché par plus de 20 en dix ans. Sur ce nouveau marché, la France apparaît comme l'un des leaders tant au niveau du chiffre d'affaires que de la diversité de l'offre.

Il y a donc encore beaucoup de progrès à faire, mais une société de la coopération – mieux, de la « *coopération* » selon les auteurs Hugues Choplin et Frédéric Huet<sup>1</sup> – est en train d'émerger. L'économie collaborative, couplée à la notion de durabilité intrinsèque à l'économie de la fonctionnalité, constitue le terreau du changement de paradigme. Ces nouveaux modèles complémentaires, de plus en plus intégrés par les grandes entreprises et les services publics nous ouvrent les portes de l'intelligence collective, des nouveaux modes de financement et remettent l'usager et donc l'humain au cœur du système. Ce type de modèle, en plus de garantir la pluralité et l'innovation, résout en partie le problème de la société

---

1. Hugues Choplin et Frédéric Huet, « L'économie de fonctionnalité comme économie de « coopération » : le cas du développement de logiciels », Revue *Projectics*, De Boeck, 2012.

de consommation en endiguant le phénomène d'obsolescence programmée, mais aussi challenge le capitalisme prédateur en remettant la décision autonome et la confiance au cœur du système d'échange. Un degré de conscience est franchi.

## **Prendre en compte l'intérêt général**

Gravissons un échelon supplémentaire dans la *profitabilité intégrale* avec la prise en compte de l'intérêt général. L'Économie Sociale et Solidaire (autrement appelée ESS) regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale. Le think-tank Le Labo de l'ESS propose la définition suivante : « *Le terme d'économie sociale et solidaire regroupe un ensemble de structures qui reposent sur des valeurs et des principes communs : utilité sociale, coopération, ancrage local adapté aux nécessités de chaque territoire et de ses habitants. Leurs activités ne visent pas l'enrichissement personnel mais le partage et la solidarité pour une économie respectueuse de l'homme et de son environnement.* » Le collectif est une condition *sine qua non* de tout projet audacieux en ESS, en revalorisant la place de chacun au sein de la communauté. À ce titre,

les structures juridiques qui composent le secteur sont essentiellement des associations, coopératives, mutuelles et fondations. Elles défendent la priorité de l'homme sur le capital et impliquent une gestion collective des organisations. L'économie sociale plonge ses racines dans les mouvements ouvriers de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qui luttaient contre l'exploitation capitaliste des ressources humaines. Une fois encore, l'économie sociale et solidaire naît dans un contexte de crise économique, dès la fin des Trente Glorieuses, pour répondre aux nouveaux besoins des populations, touchées notamment par le chômage et l'exclusion sociale. Le commerce équitable, le maintien d'une agriculture paysanne respectueuse de l'environnement, la réinsertion de personnes en fragilité sont les types de buts poursuivis par cette économie spécifique, au service de l'homme et non au service du profit. Il s'agit également d'un secteur en très forte croissance et qui attire de nombreux jeunes entrepreneurs du *social-business*. Selon l'Union des Employeurs de l'Économie Sociale et Solidaire (UDES), le secteur affiche une croissance de + 33 % d'organisations employeuses entre 2011 et 2016.

Ce qu'il est intéressant de retenir dans cette nouvelle forme de production de la richesse, au-delà de la dimension sociale, c'est la recherche constante de projets utiles et détectés comme tels. Certes, la recherche du profit n'est pas le but premier, mais elle n'est pas incompatible avec l'organisation de la solidarité et de l'intérêt général.

De fait, l'État et les collectivités sont très investis dans l'économie sociale et solidaire car ses principes croisent ceux de la démocratie et de l'État providence. De très nombreux projets sont ainsi financés et des incubateurs spécialisés sont mis en place pour produire des solutions s'attachant à résoudre des problèmes sociaux, éthiques et démographiques. Par ailleurs, cette approche d'utilité sociale prend tout son sens dans le cadre des budgets publics contraints et la recherche permanente d'efficience financière. Comme le consigne la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, « *l'objectif de l'économie sociale et solidaire est la production de biens ou de services répondant aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales* » ; dès lors, comment ne pas intégrer systématiquement une composante d'utilité sociale ou d'intérêt général dans chaque projet financé, du moins par le denier public ?

Un autre des points d'attrait de l'économie sociale et solidaire est que les modes de gouvernance valorisés sont intrinsèquement collectifs ; c'est même l'un des piliers de la proposition. Par exemple, les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) ont érigé la coopération comme mode de fonctionnement principal et associent autour du même projet des acteurs multiples en répartissant le pouvoir entre les salariés, les bénévoles, les usagers, les collectivités publiques et les entreprises. Ce mode de

fonctionnement en écosystème fluide dans lequel chaque partie prenante est formée à coopérer avec l'autre, est une pratique efficace pour faire fonctionner la démocratie participative et renforcer la performance, notamment au sein des incubateurs et accélérateurs d'innovation publics. De nombreux incubateurs s'en sont fait une spécialité comme Sensecube, La Ruche, MakeSense, pour ne citer que les plus connus et qui rencontrent un franc succès. À titre d'exemple, MakeSense, créé en 2011, compte aujourd'hui plus de 20 000 volontaires ayant accompagné plus de 1 100 projets dans 100 villes dans le monde.

En intégrant les méthodes de l'économie sociale et solidaire, si celle-ci n'est pas instrumentalisée sur les plans idéologique ou politique voire dévoyée par certains grands groupes en mal de Responsabilité Sociale (RSE), les entrepreneurs sociaux contribuent à rendre vraiment utiles les solutions proposées par les startups et réalisent, cette fois pour de vrai, le fameux mantra des startups: «*make the world a better place*». L'ESS ouvre les portes d'un glissement vers une société inclusive et contributive. Résolvant le problème darwinien de l'adaptation de la startup au contexte concurrentiel, les startups sociales ont pour obligation de produire une offre ou un service émanant d'un besoin social identifié, créant ainsi automatiquement leur propre marché. Si le besoin identifié l'a été sur la base d'un solide constat d'utilité, rien n'empêche la startup sociale d'atteindre la scalabilité et la traction qui permettra son

développement rapide et sa rentabilité, à l'instar des startups issues du monde lucratif et financée en capital-risque privé. De nombreux exemples existent. La Ruche Qui Dit Oui est l'un des plus connus. Partant du constat que le modèle agro-industriel arrive à ses limites (appauvrissement des terres, dangers pour la santé, guerre des prix entre producteurs et distributeurs...), La Ruche Qui dit Oui permet aux consommateurs l'accès à un réseau de producteurs locaux. L'initiative lancée en 2009 répond à de nombreux constats sociétaux tels le soutien à l'agriculture locale et durable et à des enjeux civilisationnels d'importance comme la transition écologique. À ce jour, La Ruche Qui Dit Oui c'est 100 000 membres actifs, 4 500 producteurs, 700 responsables de Ruche et 60 salariés ; un bilan plus qu'honorables que de nombreuses startups financées en capital-risque *via* des *business angels* ne parviennent jamais à atteindre. Citons également Les Talents D'Alphonse qui répond à la fois à l'enjeu de la formation des jeunes et à l'isolement des personnes âgées en proposant, *via* leur *market place* d'économie collaborative, une mise en relation entre un apprenant et un senior qui détient des compétences à transmettre. Outre la dimension fédératrice du projet, Les Talents d'Alphonse amorce un développement national grâce à leur stratégie pair à pair sur l'ensemble du territoire français, pour le moment. Il en est de même pour la société Cleaning Bio, société de nettoyage utilisant des produits biodégradables et employant des personnes en difficulté ou en réinsertion tout en leur proposant de monter leur propre activité.

Toutes ces initiatives tendent à prouver, pour ceux qui n'en étaient pas encore convaincus, que *business* et *social business* ne s'opposent pas. Ces projets montrent également que la scalabilité et la traction sont possibles bien que les profits soient intégralement réinvestis dans la structure, mais n'est-ce pas là la définition même de l'entreprenariat ? Investir, innover, prendre des risques, se développer ? Enfin, intégrer l'utilité sociale et l'intérêt général ajoute une dimension fédératrice, et donc une valeur ajoutée, si ce n'est financière, *a minima* en termes d'image et de capital sympathie, *a maxima* en termes de sens donné aux missions des salariés sur le terrain.

## Croître sans laisser de trace

La *profitabilité intégrale* a aussi une application au-delà de la production de valeur pour s'intégrer dans un contexte beaucoup plus large et universel : l'impact des activités humaines sur l'environnement et la capacité de recycler les déchets produits par ces activités. Certes, à l'aune de nos modes de vie des années 2010, nous avons du mal à nous projeter dans une société sans déchets, pourtant, dès 1789, Lavoisier disait « *rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme* ». L'économie circulaire est la concrétisation de ce constat. L'idée est de rompre avec le schéma traditionnel de production linéaire, qui

va directement de l'utilisation d'un produit à sa destruction. À la place de ce schéma linéaire dévastateur pour la planète, on substitue une logique de « boucle », où l'on recherche la création de valeur positive à chaque étape en évitant le gaspillage des ressources tout en assurant la satisfaction du consommateur. Selon l'Institut de l'Économie Circulaire, « *l'économie circulaire concrétise l'objectif de passer d'un modèle de réduction d'impact à un modèle de création de valeur, positive sur un plan social, économique et environnemental. Ce modèle repose sur la création de boucles de valeur positives à chaque utilisation ou réutilisation de la matière ou du produit avant destruction finale. Il met notamment l'accent sur de nouveaux modes de conception, production et de consommation, le prolongement de la durée d'usage des produits, l'usage plutôt que la possession de bien, la réutilisation et le recyclage des composants* ». L'économie circulaire et sa dimension écologique ne sont donc pas incompatibles avec la croissance et la richesse, mais elles deviennent un passage obligé pour toute nouvelle production de valeur à venir, ce qui n'est pas toujours le cas. Il est vrai qu'il n'est pas simple de se rendre compte de la gravité de la situation. Par exemple, il faut savoir que chaque Français produit 500 kg de déchets par an. Environ 40 % seulement de ces déchets sont recyclés. Au total, ce sont 4,8 millions de tonnes de déchets cumulés (consommation, bâtiment, service, agriculture...). Dans ce cadre, l'économie circulaire vise un but simple, mais indispensable : consommer

moins de matières premières. C'est un travail collectif qui vise autant les collectivités que les industriels et les consommateurs. Écoconception des produits, économie d'énergie, économie de services plus que de produits, fin de l'obsolescence programmée, information au consommateur, système de ré-usage, consignes... Voilà de nombreux chantiers pour les startups car tout est en réalité à portée de main.

Une question reste donc en suspens: comment cela se fait-il qu'en 2018, le monde de l'innovation n'intègre pas systématiquement ce type de processus à sa création de valeur? Parce que le monde digital n'est pas en reste. Ce n'est pas parce que l'économie numérique ne produit pas de produits manufacturés, qu'elle n'est pas polluante! Selon l'organisation Greenpeace, l'empreinte carbone de l'Internet serait comparable à celle de l'ensemble du trafic aérien planétaire, les TIC (Technologies de l'information et de la communication) sont responsables de 2 % des émissions mondiales du gaz à effet de serre, et ce sans compter le coût de fabrication et de recyclage du matériel informatique. Un mail produit 19 grammes de CO<sub>2</sub>, un serveur consomme en moyenne entre 2 500 et 5 000 kWh par an. Ses rejets sont donc compris entre 225 et 450 kg de CO<sub>2</sub> par an, soit 0,060 à 0,125 tonne équivalent carbone par an. Un petit centre informatique de 100 serveurs «moyens» rejette donc environ 10 tonnes équivalent carbone par an, soit autant que 10 petites voitures ou que

10 allers-retours Paris-Boston. On vous laisse faire les calculs pour les 900 000 serveurs de Google.

S'il existe de nombreuses propositions de valeur autour de l'économie circulaire (*market place*, collecte de déchets alimentaires, industrie de chimie verte, ingénierie écologique...), de nombreuses startups n'intègrent pas encore forcément ce type de préoccupations dans leur proposition de valeur. Selon l'observatoire des startups des Clean Tech de Green Univers, depuis 2011, seulement 827 jeunes pousses fonctionnant selon les principes de l'économie circulaire ont été recensées sur les 10 000 startups qui existent en France. Selon ce même baromètre, il ressort que les *business angels* sont perçus «*comme n'ayant pas les moyens de leurs ambitions et que les fonds d'investissement ont les moyens mais pas réellement la connaissance du marché des Green Tech*». Pourtant, s'engager à utiliser de l'énergie recyclée, réduire son impact carbone, penser à l'avant et à l'après concernant le hardware utilisé... sont autant de petites actions qui aujourd'hui, à l'instar de la réglementation sur les achats publics, devraient figurer systématiquement dans les critères de sélection des jurys de financeurs, qu'ils soient issus de la sphère privée ou publique. Le «green business» ne devrait plus être un business à part entière comme le divertissement, la santé, l'agroalimentaire, mais bien une approche transversale à toutes les catégories de startups qui émergent. De plus, il actionne trois

moteurs qui s'imbriquent : la croissance, l'innovation, la collaboration : c'est-à-dire la définition la plus pure de ce qu'est une startup !

Certains vont encore plus loin, comme Gunter Pauli, entrepreneur et innovateur de génie qui explique que l'économie bleue, concept dont il est l'instigateur, « *ne se contente pas de diminuer l'impact d'une activité sur les écosystèmes, elle ambitionne de les régénérer, de créer des emplois, de contribuer à la sécurité alimentaire et tout cela avec des ressources locales ! En bref, il ne faut pas juste un peu moins polluer, il faut arrêter de polluer et repenser la manière dont on fonctionne !* » Et arrêter de polluer est possible, c'est même à portée de main. Il suffit d'appliquer aux produits manufacturés les principes du biomimétisme. Préférer les processus physiques aux processus chimiques et industriels, privilégier les solutions utilisant la gravité ou le soleil comme source d'énergie ou encore utiliser des déchets comme nutriments, sont autant de solutions simples mais tellement efficaces. Gunter Pauli résume ainsi le principe de circularité et d'innovation frugale : « *c'est très simple, le concept de déchet n'existe pas dans la nature, quand une feuille morte tombe de l'arbre, elle se transforme en humus pour le sol* ». Gunter Pauli a appliqué son approche avec la production en masse de champignons poussant sur du marc de café pur, sans autres intrants. Le marc de café est récupéré et sert de milieu

de culture pour les champignons qui peuvent servir de fourrage aux bêtes, et cela indéfiniment. La croissance sans limite se trouve ici, pas dans le capitalisme du xx<sup>e</sup> siècle.

Les exemples sont heureusement très nombreux. Retenons notamment celui de la startup Maximum. Partant du constat désolant que 350 millions de tonnes de matériaux finissent chaque année dans les bennes des usines françaises, la startup a décidé de produire des meubles à base de matière première issue des pertes des productions industrielles. C'est une startup qui va au-delà de la valorisation des déchets en tant que tels (appelée « *upcycling* »), car elle capitalise également sur la connaissance qui a été nécessaire pour produire ces matières. Autrement dit, Maximum ne transforme pas la matière qu'elle réutilise, elle l'adapte pour dessiner les meubles qu'elle commercialise. Les meubles produits existent parce qu'au moment où ils sont dessinés, ils sont en quelque sorte déjà fabriqués. Cette circularité parfaite est le modèle type de ce que les startups de demain doivent mettre en œuvre dans leurs écosystèmes dédiés et planifiés. L'autre point à retenir de cette startup, c'est le business model frugal qui consiste à récupérer de la matière première gratuite et déjà structurée pour produire les pièces qui, elles, seront vendues. Les coûts d'achat sont très bas, les stocks réduits, les coûts de production faibles et les prix de vente, ceux de meubles design, tout en restant grand public.

Dans un autre domaine, tout aussi clé et accessible cette fois aux startups digitales, la SCIC Enercoop distribue une électricité 100 % renouvelable produite par des producteurs locaux, à 94 % hydraulique. Permettant une production locale non centralisée à base d'énergie renouvelable, Enercoop expérimente de nouveaux modes de production et de distribution tout en répondant à un enjeu sociétal et environnemental majeur.

Comme l'a dit avec humour Nicolas Hulot lors de son discours à l'Assemblée nationale en octobre 2017 : «*Quand on est passé de l'âge de pierre à l'âge de fer, ce n'est pas parce qu'il y avait pénurie de pierres, c'est parce que c'était mieux.*» Les startups, et mieux encore les écosystèmes de startups, ont, plus que toute autre organisation, l'agilité de mettre en place ce type de cercle vertueux de par leur vocation, leur structure et les liens qui les unissent entre elles.

## **La profitabilité intégrale doit devenir une réalité**

Économie collaborative, économie de la fonctionnalité, économie sociale et solidaire, économie circulaire, tous ces nouveaux modes de production de valeur et de richesse montrent, comme le dit Jacques Attali,

qu'une «*autre économie est possible. Pérenne. Loyale. Altruiste*». L'idée n'est pas de construire un monde décroissant, mais un monde de croissance et d'innovation infinie, fondé sur des principes de frugalité, de pertinence et de circularité. Un monde lucide, non utopiste, non naïf, mais responsable et adulte, dans lequel chaque partie prenante est contentée, de l'usager au financier en passant par le politique et l'entrepreneur. La *profitabilité intégrale* est l'une des réponses ; elle n'est pas nouvelle certes, mais elle est dorénavant nécessaire. C'est une programmatique, autrement dit une approche planifiée, orientée sur la réponse aux besoins, dans le cadre d'une économie circulaire et responsable. Cette vision structurée de la production des richesses n'empêche en rien la croissance et la rentabilité financière. Cette nouvelle donne permet à la fois de maintenir et de faire progresser le niveau de vie tout en préservant les ressources limitées de la planète et en réduisant les inégalités. Ce type de modèle s'oppose à l'économie de marché car il ne s'agit pas de laisser faire la main invisible du libéralisme et de multiplier les investissements non viables. Il s'agit de planifier les investissements pour mettre au jour les marchés qui nécessitent des innovations et les financer le cas échéant. Dans ce nouveau modèle, l'utilité du bien ou du service, tout comme l'usager, ont une place centrale. Ce type d'approche a l'avantage de prévoir sur du long terme les besoins sociaux et de calibrer les plans d'investissements adéquats. L'approche permet également de

diminuer considérablement le taux d'échec des startups car les marchés sur lesquels elles se positionnent sont déjà identifiés et potentialisés. L'approche de la *profitabilité intégrale* s'oppose à l'approche libérale darwinienne qui consiste à financer et développer le plus de projets possible et voir ce qui marche. On connaît par avance, notamment grâce aux études sociodémographiques, les volumes concernés, les niches à combler et les évolutions à venir. À ce titre, la filière de la Silver Économie est un cas d'école. On sait d'ores et déjà qu'en 2060 la population mondiale atteindra le nombre record de 10 milliards d'individus et que parmi eux, 15 % auront 60 ans et plus, soit 1,5 milliard d'individus ayant de nouveaux besoins et de nouvelles attentes. Dès lors, un gigantesque marché s'ouvre tant en termes de services que de produits. Dans ce cadre, une planification permettrait de financer en priorité les projets qui répondent au défi du vieillissement de la population. Et ainsi de suite... tous les sujets centraux qui nous concernent pour les cinquante années à venir peuvent être traités : transition écologique, fin du travail, intelligence artificielle... Ce type de planification existe au niveau européen concernant le financement de la recherche fondamentale et appliquée. Pourquoi ne pas inciter davantage à la mise en place de tels systèmes qui permettraient à la sphère économique de gagner en performance et en réussite, créer des emplois, répondre à des besoins, faire du profit ?

Sortir de la jungle de marché doit maintenant constituer un objectif pour les startups : elles doivent s'orienter fermement vers le nouveau monde et ne plus succomber aux sirènes des *exits* faramineux à plusieurs centaines de millions de dollars, des projets inutiles et des utopies déconstruites ! Parce que le capital n'est plus le centre du système, c'est la connaissance qui l'est. Connaissance des besoins à plus ou moins long terme pour calibrer la planification, connaissance des usagers pour répondre de façon utile à leurs besoins, connaissance des technologies adéquates pour répondre à ces demandes.

La *profitabilité intégrale* est certes un concept innovant et synthétique qui s'applique à tout le champ économique, mais il doit devenir une réalité concrète et constructive. L'heure n'est plus à la conceptualisation, mais à l'action. Dans ce cadre, la *profitabilité intégrale* considère la startup comme un rouage du système de planification et non pas comme un objet capitaliste en tant que tel. Pour ce faire, elle doit s'intégrer à la fois dans une politique économique volontariste mais surtout dans un écosystème d'acteurs qui fonctionne et dans lequel chaque partie prenante, en intelligence collective, travaille à la réussite de l'objectif. Planifier les besoins en innovation, structurer les relations au sein de l'écosystème, s'assurer de la conformité des projets, tout en préservant la puissance innovatrice et créative, sont autant de conditions *sine qua non* pour faire de la *profitabilité intégrale* une

réalité concrète qui produise des réussites tant sociétales qu'environnementales. Ce système vertueux, nous proposons de l'appliquer à l'écosystème de l'innovation et aux startups afin que chaque projet génère une série d'externalités positives, même en cas d'échec. C'est un vecteur de progrès social et économique et la startup – on ne le répétera jamais assez – est le réceptacle idéal pour recevoir toutes ces innovations.

L'âge de raison de la startup est arrivé ; il faut dorénavant qu'elle devienne le rouage efficace d'écosystèmes réels et concrets, innovants et profitables pour tous ses acteurs. Maintenant que les bases conceptuelles et les objectifs sont ébauchés, il reste une question en suspens : comment on fait ?

# 10

## Construire un écosystème à profitabilité intégrale

**E**ntrons dans le vif du sujet et donnons les directions et les conditions générales pour créer un écosystème à profitabilité intégrale. Trois grandes idées soutiennent sa constitution :

- la planification en amont du besoin sociétal à combler par les acteurs de l'écosystème ;
- la sélection des solutions qui apportent une réponse au besoin ;
- et l'évaluation de la performance de cet écosystème.

Il est présenté ici une série d'outils opérationnels et éprouvés, assemblés pour construire ou consolider des écosystèmes d'innovation planifiés dans lesquels les start-ups font figure de rouage essentiel.

## Planifier et organiser la réponse aux besoins

### ***Identifier et prioriser les besoins***

On l'a vu, nous faisons face à pléthore de défis contemporains. Que l'on parle de transition écologique (sortir des énergies fossiles et développer les énergies renouvelables), de transition du travail (travailler pour un projet et non toute sa vie pour une unique entreprise), de transition numérique (supprimer les tâches pénibles, augmenter la valeur perçue, faciliter la vie du client) ou de transition démographique (il naît aujourd'hui plus de seniors que de bébés)... il est désormais nécessaire d'agir. La réponse à ces besoins nécessite plus que jamais un génie participatif qui fédère les intérêts, les disciplines, les visions mais aussi les divergences. Tous les acteurs doivent s'engager et ne plus avoir peur du mélange des genres. Cette fusion des compétences se nomme l'intelligence collective et elle est une pierre angulaire de la création des conditions d'un écosystème à profitabilité intégrale. Trop d'écosystèmes aujourd'hui cherchent leur raison d'être sans vraiment savoir dans quelle direction aller. Par conséquent, ils sont confrontés par effet collatéral à la difficulté de trouver une proposition de valeur qui fédère ses parties prenantes autour d'une gouvernance représentative et d'un modèle économique pérenne.

C'est la raison pour laquelle il est primordial, aux fondements d'un écosystème, de s'assurer que tous les

acteurs puissent formuler et discuter le besoin sociétal à combler, appelé également « *l'utilité* », et *in fine* l'ambition stratégique à atteindre collectivement. Cette définition du besoin ne peut pas être réalisée par un tiers extérieur. C'est une démarche qui doit être participative. Pour bâtir ce type d'écosystème, il faut étayer, quantifier, qualifier le besoin à combler avec précision.

Une des premières étapes est probablement de réaliser un état de l'art auprès des scientifiques et des chercheurs en charge des sujets concernés. Il existe en France et en Europe d'excellents chercheurs qui, au fil des années ont produit un savoir inégalé mais qui, faute de moyens – notamment dans les universités – n'ont pas su ou pas voulu diffuser leurs connaissances. Les sciences sociales sont particulièrement concernées car les méthodologies d'enquêtes très poussées qui permettent de comprendre en profondeur des populations spécifiques (personnes âgées, handicapées, populations salariées, migrants...) sont autant de moyens de détecter des besoins. Les benchmarks internationaux réalisés par des cabinets de veille privés ou publics, les études sociodémographiques et toutes les méthodologies qui permettent de prévoir l'état du monde, des populations, du climat, des ressources à court ou moyen termes sont autant d'outils clés pour la bonne définition des besoins sociaux à venir.

Une seconde étape fondamentale est la consultation publique représentative des convergences et des

divergences de vues, des intérêts de toutes celles et tous ceux concernés par le besoin en question. Autrement dit, la consultation citoyenne organisée par la puissance publique, intégrant aussi des financeurs privés. Il ne faut pas craindre de recueillir toutes les divergences et toutes les peurs qui permettront de nuancer les propos et d'anticiper les sources d'échec. Ni craindre de recueillir toutes les envies et tous les attraits à participer à la construction d'un écosystème. Cet exercice permet de bâtir les scénarios de réussite. Il ne faut pas craindre non plus de recueillir toutes les tentations des acteurs, tous les comportements individuels qui pourront menacer le bien collectif, la raison d'être de l'écosystème. La sphère politique bien sûr n'est pas en reste car chaque décideur a ses raisons de financer et développer tel ou tel projet. L'ensemble de ces actions permet finalement de mieux comprendre les enjeux en présence et de bâtir ainsi une ambition claire et puissante, comprise et validée par tous, et s'inscrivant durablement.

Cette organisation, pour identifier le besoin commun à combler, est simple à conceptualiser, mais difficile à réaliser en pratique. En effet, il manque trop souvent sur le terrain une volonté de tous les acteurs de bâtir collectivement un socle commun de valeurs et d'évidences. Chacun est persuadé – ou n'a pas conscience – que ses valeurs et intérêts ne font pas partie du socle commun. Or c'est une erreur d'interprétation majeure car chaque

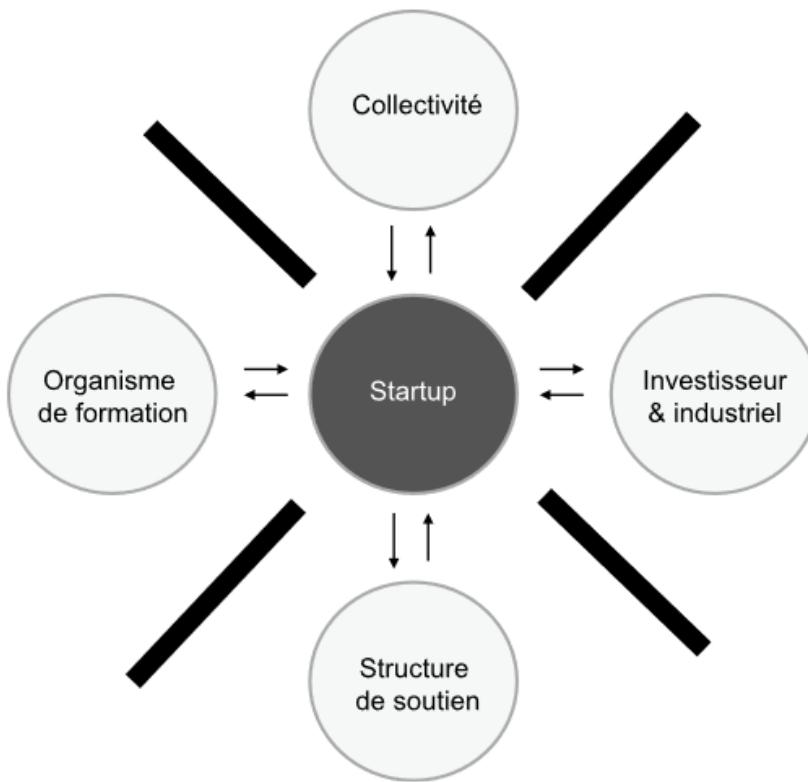
partie est comprise dans un tout, qui lorsqu'il prend en compte chaque partie, forme une entité dont toute l'énergie et l'intelligence sont concentrées pour la réponse au besoin identifié. C'est pourquoi, il ne s'agit pas pour un écosystème de satisfaire le besoin individuel, à l'échelle d'une simple startup, mais de satisfaire le besoin commun pour le bénéfice de tous.

## ***Réunir l'ensemble des acteurs qui cherchent à satisfaire les besoins***

Consulter et réunir l'ensemble des acteurs motivés et engagés pour répondre à un besoin sociétal est donc un premier challenge indispensable pour bâtir un écosystème à profitabilité intégrale. Ce travail va permettre de préciser le périmètre d'ambition stratégique. Toutefois, il n'est pas suffisant pour créer les conditions de coopération des acteurs de ce futur écosystème. En effet, chaque acteur a sa vision de l'écosystème à bâtir, vision malheureusement parcellaire et simplifiée. Elle ne prend pas en compte toutes les possibilités offertes dans une consultation où tous les acteurs peuvent expliquer leur vision et ainsi l'intégrer dans une vision globale. De plus, les acteurs ont des modes de pensée, des circuits de décision, des temps de décision, des rythmes de travail, des connaissances et des compétences sur le besoin à combler qui diffèrent. Ces différences sont des richesses mais sont aussi sources de complexité. Ceci explique pourquoi les

acteurs doivent, après avoir défini le besoin à combler, se regrouper sous la forme de groupements d'influence institutionnalisés nommés «*parties prenantes*». Ces parties prenantes seraient regroupées par affinité et par métier et se mettraient à disposition de l'écosystème et plus particulièrement des innovations proposées. Ainsi, dans un écosystème à profitabilité intégrale, le poids de chacune des parties est le même pour la multinationale ou pour la startup, le petit *business angel*, la société d'investissement en capital-risque, le cabinet de conseil, l'école d'ingénieur, le syndicat professionnel, le bénéficiaire... Tous les intérêts, même divergents, doivent pouvoir cohabiter au travers d'un langage commun, d'une stratégie construite collectivement, sans langue de bois, avec des priorités, des jalons à conduire, une équipe talentueuse pour exécuter le plan. La finalité de l'écosystème est de lancer sur la filière visée des innovations pérennes au sens où elles seront utiles, nouvelles et désirables pour le bénéficiaire, faisables et profitables pour l'entreprise qui la conçoit. À ce stade, trop souvent, les parties prenantes de l'écosystème (centre de formation, entreprise, collectivité, organisme et dispositif de soutien à l'entrepreneuriat, investisseur, structures de conseil et d'accompagnement, médias, etc.) cohabitent sans savoir réellement comment les autres fonctionnent, pourquoi elles sont présentes et comment créer et entretenir des liens d'interdépendance au profit de toutes et plus particulièrement de celles qui portent des innovations : les startups. Cette situation donne

le sentiment que chaque partie prenante, bien qu'elle ne soit pas là pour cela, profite de l'écosystème pour satisfaire ses besoins personnels vis-à-vis de la startup au détriment des besoins à résoudre pour la société (figure 10.1). Il arrive en effet que les incubateurs ou les financeurs fassent pression. Parfois sans le vouloir, ils guident les startups en fonction de leurs intérêts spécifiques – remplir du mètre carré pour l'un, placer des liquidités ou dépenser un budget pour l'autre.



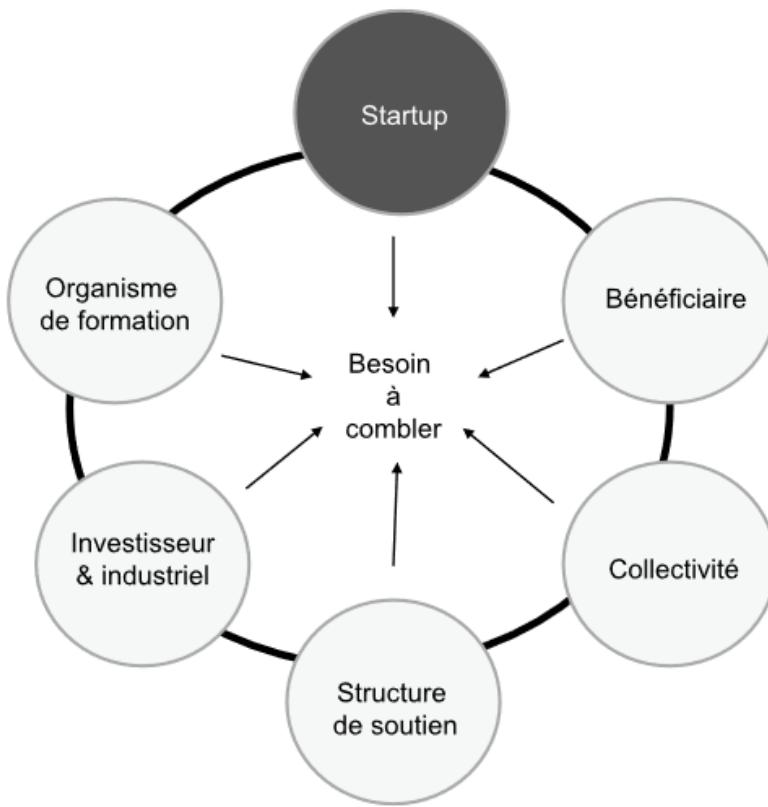
**Figure 10.1 – Un exemple d'organisation des parties prenantes d'un écosystème startups actuel**

Dans les écosystèmes actuels, il est fréquent que les acteurs ne se connaissent pas, n'échangent pas, et ne comprennent pas le fonctionnement des autres. L'objectif est donc de favoriser la rencontre entre des acteurs de même aspiration, de même corpus professionnel, de même domaine d'activité, la startup étant le rouage essentiel pour la mise en œuvre de la solution apportée au besoin détecté. Un ingénieur rencontre un ingénieur pour créer une solution d'ingénieur, un médecin rencontre un médecin pour se raconter des histoires de médecin. En revanche, la rencontre d'un roboticien, d'un sociologue, d'un informaticien et d'un chercheur se réalise rarement, bien que ce soit grâce à cette rencontre que l'innovation de la chirurgie à distance existe aujourd'hui. Le décloisonnement des points de vue est nécessaire à la pertinence de la réponse, mais ces approches transversales ne sont pas encore la norme dans les organisations professionnelles. Elles doivent le devenir.

À ce jour, la startup dans ce type d'écosystème a un pouvoir d'attractivité très important sur les autres parties prenantes. Elle est la source de toutes les attentions et de toutes les convoitises. Elle est tantôt considérée comme une future manne financière, tantôt comme la pierre d'achoppement de la communication politique sur un territoire. Ainsi, le poids et les liens d'interdépendance entre les parties prenantes et la startup ne sont pas équilibrés, donnant alors naissance à un écosystème non profitable

au sens intégral du terme. Ne sachant pas qui fait quoi, pourquoi et comment, ne sachant pas précisément quel est le besoin à combler, l'expérience vécue par les acteurs de ces écosystèmes est souvent décevante. Au fil des années, l'engagement et la motivation des acteurs décroissent et le taux de fidélisation également. C'est pour pallier ces manquements que l'écosystème est probablement la voie à suivre pour faire de la startup un projet intégral de société. En effet, ces écosystèmes qui ont initialement pris le temps de définir collectivement le besoin à combler, réunissent les acteurs en parties prenantes et font de la startup non plus l'objet central de l'écosystème mais une partie prenante au même titre que les autres. Ce travail vise à donner autant d'importance à chacune.

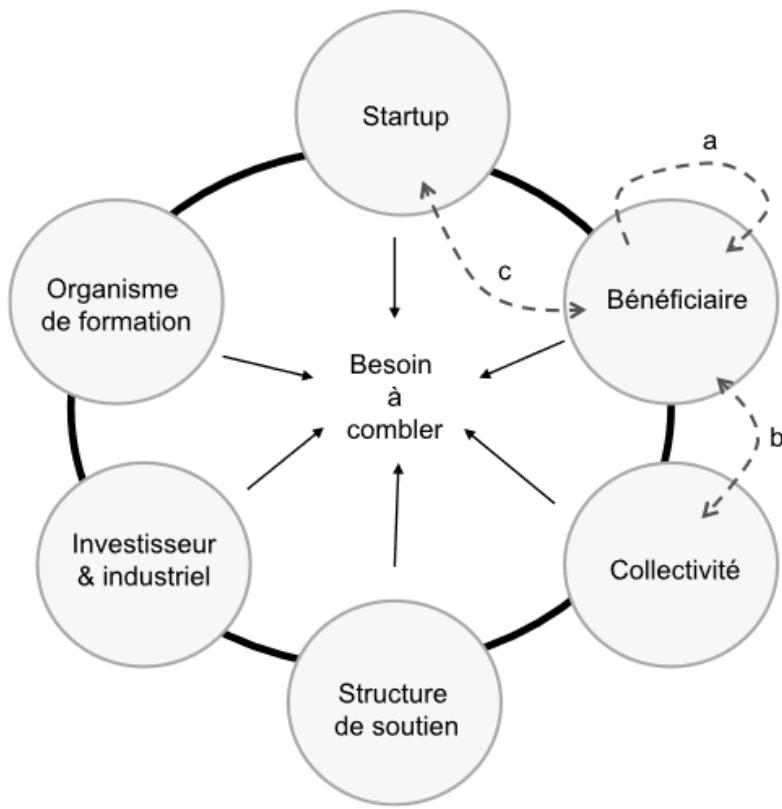
Ce qui devient central dans l'écosystème, c'est le besoin à combler. Il va nécessiter une réponse collective de l'ensemble des parties prenantes avec des jalons spécifiques dans le processus de conception de biens et services. Il s'agit d'une intelligence collective, d'un mode de gouvernance collégial dans lequel les compétences, les idées, les visions de chacun se mettent au service de tous. Dans ce nouveau type d'organisation, l'intérêt général est lié au besoin à combler et non plus à l'accroissement de la startup pour elle-même. C'est d'autant plus vrai lorsque les relations entre les acteurs s'avèrent décisives dans le lancement réussi d'une nouvelle innovation sur le marché, qu'elle soit de rupture, incrémentale, continue ou radicale.



**Figure 10.2 – Un exemple d'organisation des parties prenantes d'un écosystème à profitabilité intégrale**

### **Créer les conditions de coopération et de confiance entre les acteurs**

Les acteurs étant maintenant regroupés en *parties prenantes* (figure 10.3), la troisième étape vise à lister l'ensemble des ressentis (peurs,吸引 et tentations) de chaque partie prenante vis-à-vis d'elle-même (a) et vis-à-vis des autres parties prenantes (b et c).



**Figure 10.3 – L'émergence des liens d'interdépendance des parties prenantes de l'écosystème à profitabilité intégral**

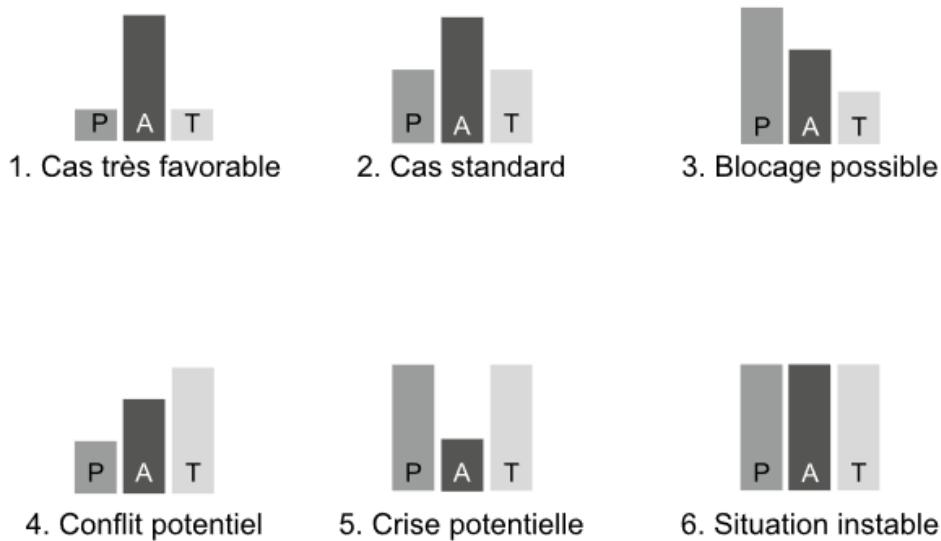
Réalisée dans un cadre bienveillant et sécurisant, l'énonciation des ressentis des parties prenantes est un exercice extrêmement enrichissant pour la communauté qui donne vie à l'écosystème. C'est un moment unique pour évaluer la nature des relations existantes et créer les conditions de coopération et de confiance entre les acteurs. Cet exercice n'est jamais réalisé dans les écosystèmes

actuels car les décideurs pensent, à tort, qu'il est chronophage et coûteux. Pourtant, cet exercice permet de révéler l'ensemble des :

- **Peurs** qui sont les sources de blocages et/ou de perte de confiance dans les relations entre les parties prenantes. Les peurs mettent en évidence les sources de dangers ;
- **Attrats** qui sont les intérêts à s'investir dans une relation constructive. Les attraits mettent en évidence les sources d'objectifs communs ;
- **Tentations** qui sont les comportements opportunistes, inadaptés ou néfastes à la coopération. Les tentations permettent de découvrir des valeurs.

Cet inventaire des peurs, attraits et tentations débouche sur une représentation de la dynamique de confiance en place entre les acteurs. Très rapidement, avec des outils comme ceux de la méthode PAT Miroir®, les acteurs peuvent mesurer de manière collective s'ils sont dans un schéma de coopération favorable ou non puis mesurer quelles sont les interactions entre les parties prenantes les plus décisives à traiter (celles où les ressentis sont les plus nombreux).

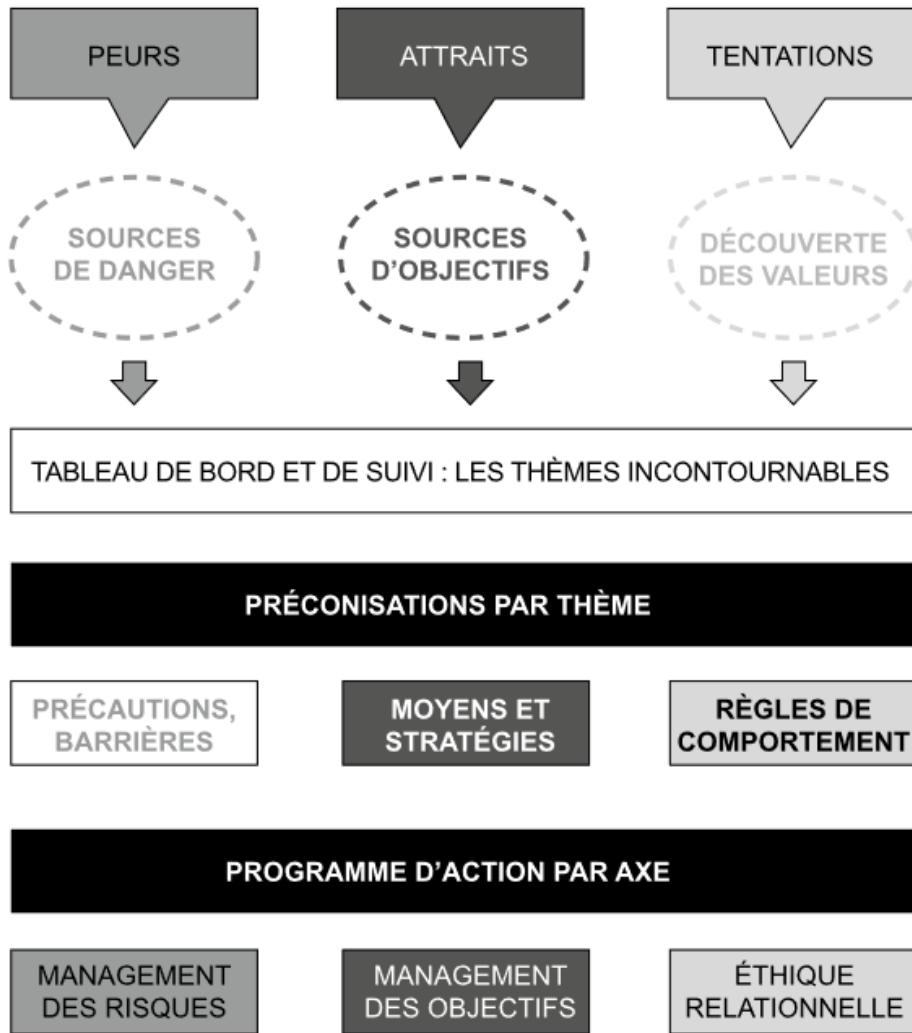
Cet exercice met en évidence les situations d'échec, les tentatives de récupération du travail collectif par quelques-uns et les scénarios de réussite. Ce travail est



**Figure 10.4 – Les 6 schémas de coopération possible**

le commencement d'une démarche participative de conception d'un écosystème à profitabilité intégrale qui, en suivant la méthode PAT Miroir<sup>®</sup> va déboucher sur la production de documents cadres. En effet, en suivant scrupuleusement la démarche PAT Miroir<sup>®</sup> (figure 10.5), les acteurs vont pouvoir produire ensemble la charte de valeurs, le modèle économique, l'offre de services, les règles de coopération, le mode de gouvernance de leur futur écosystème. L'immense avantage de cette méthode est de remettre les relations de pouvoir et de coopération à plat pour calibrer les objectifs et les priorités et ainsi assurer de façon pérenne le bon fonctionnement de l'écosystème.

## OÙ ALLER MAINTENANT ?



**Figure 10.5 – La démarche PAT Miroir®:  
de l'énonciation des peurs, attraits et tentations  
à la production d'un programme d'action**

## ***Rendre attractif un écosystème à profitabilité intégrale***

Quatrième et dernière étape pour favoriser l'émergence et la structuration d'un écosystème à profitabilité intégrale : le rendre visible, construire une image de marque forte pour le rendre attractif auprès des talents et des investisseurs publics et privés.

En effet, la réponse à un besoin sociétal important demande de pouvoir mobiliser du capital humain et du capital financier. D'une part, il est nécessaire pour ce type d'écosystème de créer des passerelles avec le monde de la formation et de l'éducation. Les talents sont sur les bancs de l'école à se demander quel sera leur avenir. Il faut donc leur faire connaître ce type d'écosystème. Ceci sera d'autant plus pertinent qu'il existe déjà des programmes qui suscitent l'esprit d'entreprendre chez les jeunes de l'enseignement supérieur, à l'image du Prix PEPITE organisé par le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche et la Caisse des Dépôts. D'autre part, il est indispensable pour ce type d'écosystème de pouvoir bénéficier d'un environnement favorable sur les plans financier et fiscal. L'écosystème doit intégrer des investisseurs proposant des véhicules publics et privés, dilutifs et non dilutifs (avec ou sans prise de participation) pour favoriser le développement et la croissance des entreprises tout au long de leur cycle de vie. En plus de les intégrer,

l'environnement réglementaire doit favoriser le fait que les liquidités des uns soient placées judicieusement dans des innovations pour tous qui développent des externalités positives en réponse au besoin à combler. Proposer un abattement fiscal spécifique par exemple pour ce type d'investissement réalisé par des *business angels* pourrait être un facilitateur de traction de l'écosystème. L'écosystème doit être également rendu attractif par sa capacité à sensibiliser l'opinion publique, à l'intégrer dans la gouvernance, et à lui communiquer les résultats des différents projets d'innovation soutenus par les acteurs de l'écosystème. Le pouvoir de diffusion et de communication sera d'autant plus fort que toutes les parties prenantes seront intégrées à la gouvernance et auront à leur disposition les outils pour relayer les informations avec leurs codes et leurs éléments de langage appropriés. Ayant bâti ensemble un projet, ils deviendront « *corporate* », c'est-à-dire qu'ils développeront un sentiment d'appartenance à leur « bien commun » que sera leur écosystème.

Évidemment, toute cette infrastructure doit être soutenue par la volonté politique de produire de la valeur de façon organisée et planifiée. La logique des Pôles de Compétitivité, des Investissements d'Avenir et des défis de la recherche portés par L'Agence Nationale de la Recherche sont dans la dynamique de coopération des écosystèmes à profitabilité intégrale. Toutefois, ces pôles de compétitivité, qui ont un peu plus de dix ans d'existence

pour les premiers, n'ont pas été pensés suffisamment pour les marchés auxquels ils s'adressent. Leur approche est plutôt *top down* que *bottom up*. Dans les pôles de compétitivité, on produit des innovations de rupture parfois à côté des insights du marché. Ces productions sont réalisées autour de consortiums, constitués d'acteurs du monde de l'entreprise et du monde de la formation qui ne se connaissent généralement pas au début du projet. Leur intérêt commun est de pouvoir bénéficier de fonds commun (FUI). Or très peu de pôles de compétitivité mesurent la performance des projets qui sortent de ces productions collectives. En effet, le taux de transformation des idées en innovations réellement vendues n'est pas connu. La volonté politique est de les orienter sur des marchés afin de réduire le *time to market* des innovations. Il n'en demeure pas moins qu'une transformation est nécessaire, qui plus est quand les pôles sont parfois perçus difficiles d'accès par les startups. La méfiance des startups envers les pôles de compétitivité s'explique par deux raisons principales : la promiscuité avec des grandes entreprises (la peur de se faire piquer son idée) et le coût d'entrée dans les pôles au regard du service rendu. Pourtant, les pôles de compétitivité pourraient devenir la solution idéale et pérenne pour faire de la startup le rouage indispensable de la politique de l'innovation.

## **Sélectionner et accompagner des solutions créatrices de valeur**

Le besoin à combler étant identifié et partagé par toutes les parties prenantes, il faut désormais doter l'écosystème des process et des outils pour identifier et accompagner les innovations qui vont créer les externalités positives recherchées pour l'ensemble de la communauté.

### ***Sélectionner des innovations via une procédure adaptée***

La question revient souvent, quels que soient l'écosystème, son niveau de maturité et de spécificité: comment s'assurer que le projet d'innovation détecté, financé puis accompagné est suffisamment pertinent ? C'est-à-dire que la solution proposée par le projet va produire, d'une part un résultat tangible, utile et innovant qui va fonctionner dans les situations de vie envisagées, et d'autre part une solution réalisable, industrialisable, désirable et profitable. Les externalités positives sont illimitées par définition et peuvent prendre diverses formes: une amélioration du confort et de la qualité de vie des bénéficiaires, une meilleure participation et intégration sociale, une augmentation de la création de richesse pour un pays, pour une entreprise, une création d'emplois non délocalisables, une empreinte carbone nulle, voire positive, un rendement financier important dans des projets particulièrement utiles... Dans tous les cas, l'innovation devra apporter,

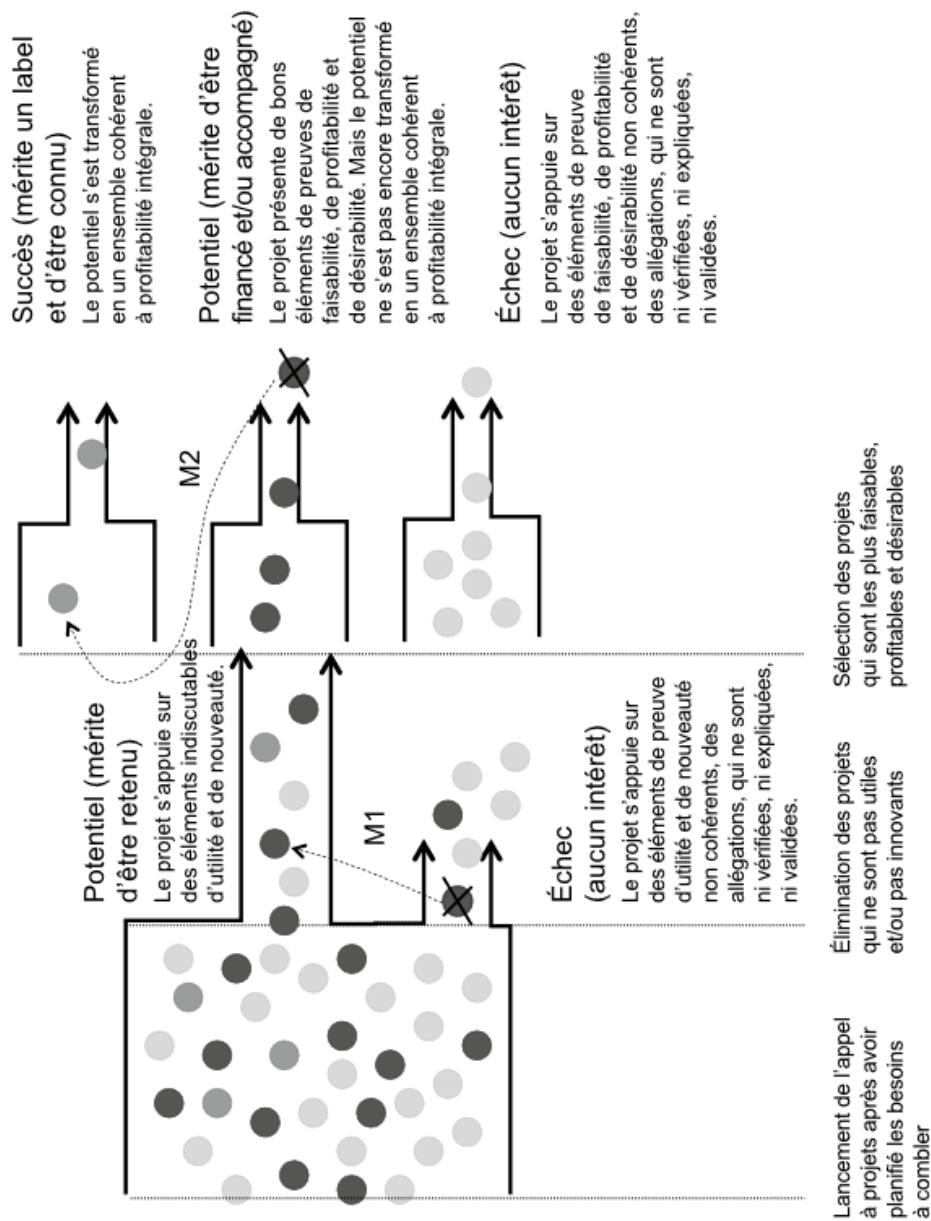
outre la réponse au besoin planifié (intérêt général), l'amélioration réelle d'un usage sans consommation de ressources supplémentaires ainsi qu'une base de connaissance et de technologie recyclable.

Être en capacité de pouvoir détecter, financer et accompagner ce type de projet est complexe et nécessite une réponse collective et experte. C'est une condition *sine qua non* pour faire face à l'incertitude et aux risques inhérents qui englobent un projet d'innovation. Ce dernier est selon Valérie Chanal, professeure en management de l'innovation, «*le produit idéal d'une combinaison harmonieuse d'une demande qui cherche à être satisfaite, d'une offre qui y répond en tout ou partie et d'un réseau de valeur qui permet d'acheminer l'offre vers la demande*». C'est cette combinaison harmonieuse que l'écosystème à profitabilité intégrale rend possible. Il est donc nécessaire, pour installer durablement un écosystème à profitabilité intégrale, d'organiser la production de preuves et d'encadrer de manière efficace et agile les entrepreneurs sans pour autant inhiber leur capacité de créativité et leur motivation. Pour s'assurer de capter les meilleurs projets, ceux qui répondent en partie ou totalement au besoin détecté par les acteurs de l'écosystème et qui méritent donc réellement d'être financés et/ou accompagnés par l'écosystème et ses acteurs, il est nécessaire de concevoir des appels à projets. Ces derniers doivent impérativement fixer des règles strictes. C'est un préalable pour éviter l'écueil de

financer tout et n’importe quoi, comme c’est encore trop souvent le cas aujourd’hui par manque d’uniformisation des dossiers de candidatures pour obtenir des aides de financement publiques ou privées et par manque d’objectivité dans l’analyse des dossiers. L’un des problèmes étant que l’appréciation du potentiel du projet est faite subjectivement et non pas objectivement par des membres de jury non formés aux méthodes de sélection des projets d’innovation.

Les appels à projets ne doivent pas être exclusivement orientés pour les startups. Ils doivent s’assurer de déterminer les meilleures innovations, peu importe la structure qui les porte, celles en capacité d’offrir rapidement une solution nouvelle pour les bénéficiaires (client, usager, citoyen) qui ressentent un manque au quotidien. Seuls comptent le résultat et les potentiels d’externalités positives produites par l’innovation. La startup sera alors, non pas l’organisation éphémère qui gagne le plus d’argent en un minimum de temps, mais l’organisation la plus agile sachant mettre en place avec dextérité et pertinence une réponse collective au besoin sociétal identifié. L’enjeu pour l’écosystème sera alors d’offrir collectivement et de manière personnalisable des services et des compétences pour évaluer, compléter, solidifier les business plans de celles et ceux qui se lanceront dans le développement d’innovation, en entrepreneuriat ou intrapreneuriat, pour combler le besoin identifié.

Pour mettre en place ce type d'appel à projets, nous proposons d'appliquer les principes de la méthode Sapige<sup>®</sup> qui découlent des principes fondateurs de la méthode Radical Innovation Design<sup>®</sup>, actuellement enseignée à l'école Centrale Supélec. Cette méthode part du principe qu'une solution est trop souvent élaborée sans qu'aient été réellement mesurés la situation d'usage, le besoin, le manque qu'elle cherche à résoudre. Ainsi, Sapige<sup>®</sup> permet de réaliser un diagnostic complet du potentiel d'un projet d'innovation en y allouant les ressources utiles au bon moment et au bon endroit. Pour cela, Sapige<sup>®</sup> propose une procédure qui élimine les projets d'innovation dont la qualité de la compréhension du problème et l'ambition en termes d'utilité et de nouveauté ne sont pas avérées. Puis elle permet de classer les projets utiles et nouveaux en fonction de la maturité de leurs preuves de faisabilité, profitabilité et désirabilité (figure 10.6).



**Figure 10.6 – Procédure de sélection des projets dans un écosystème à profitabilité intégrale tiré de Sapige®**

Les acteurs de l'écosystème jouent donc deux rôles dans cette procédure de sélection de projets. D'une part, ils détectent des projets qui répondent à la planification des besoins à combler en démontrant indiscutablement leur utilité et nouveauté (M1 de la figure 10.6). Puis, au travers d'une analyse collective, ils proposent un diagnostic pour renforcer les preuves de faisabilité, de profitabilité et de désirabilité du projet *via* la mise à disposition des compétences des acteurs de l'écosystème (M2 de la figure 10.6). Cette mise à disposition d'un savoir-faire, d'un savoir-faire-faire, d'un savoir-être d'un des acteurs de l'écosystème peut prendre la forme d'une prestation de service gratuite ou payante. L'appel à projets doit être continue pour permettre à tous les entrepreneurs ou entreprises d'y candidater toute l'année. L'écosystème doit donc mettre en place des temps d'évaluation des projets et organiser l'accompagnement ou non des entrepreneurs. Chaque étape de la procédure de la sélection doit être simple d'utilisation et créer de la valeur pour tous les acteurs qui y participent. L'expert aura l'occasion, en apportant sa compétence à un entrepreneur, de faire une veille des nouveautés et l'entrepreneur, d'avoir un accès à de l'expertise, du financement et de la notoriété si son projet est utile et nouveau. Dans cette procédure, tout le monde gagne à partager sur un projet car tout le monde comprend ce que chaque partie attend et peut offrir pour développer l'innovation. C'est un cercle vertueux d'apprentissage dans lequel l'échec vient conditionner le

succès des futurs entrepreneurs et contribuer très concrètement au développement économique d'un territoire. La monnaie d'échange ici est la confiance, ce qui n'empêche ni le retour sur investissement, ni la rentabilité des projets. Il est important également que l'entrepreneur qui candidate puisse bénéficier d'un dossier de candidature standardisée qui aura été produit par l'ensemble des parties prenantes. Ce dossier doit être un moyen de capitaliser sur les preuves de l'innovation pour l'entrepreneur et un outil réutilisable pour d'autres occasions, par exemple au moment de pitcher devant des investisseurs. Aucune perte de temps ne doit être associée à la production de ce dossier. Celui-ci est la carte de visite du projet et la carte d'identité de l'entrepreneur. C'est un moyen pour entrer en synchronisation avec les acteurs de la chaîne de valeur, de partager des convictions ou non, de dialoguer et d'orienter efficacement les priorités à donner à l'entrepreneur.

### ***Mesurer le potentiel d'une innovation par des preuves d'utilité, de nouveauté, de faisabilité, de profitabilité et de désirabilité***

Cette procédure est appuyée par des outils utilisables par tous les acteurs et en libre accès. Le projet d'innovation est analysé au travers de cinq critères d'évaluation par des experts métiers dans un ordre établi. Avant de mesurer la qualité de la solution, il est désormais

nécessaire de s'assurer que le projet d'innovation répond à un réel problème, un manque avéré. C'est pourquoi cette méthode, comme la méthode Radical Innovation Design®, encourage les organisateurs des appels à projets des écosystèmes à mesurer le potentiel du projet selon l'ordre des critères suivants :

**1. L'utilité**: une réponse avérée à un besoin identifié (et donc utile pour l'ensemble de la communauté) pour lequel un écosystème d'innovation doit être mis en place.

**2. La nouveauté**: une proposition de valeur originale, innovante qui se démarque de l'existant par des points de différenciation forts, notamment des brevets industriels et une capacité à s'intégrer dans une logique d'économie des ressources.

**3. La faisabilité**: la démonstration par une équipe projet complémentaire de la fiabilité du concept, de son exécution et de son positionnement dans une chaîne de valeur.

**4. La profitabilité**: la démonstration de la création d'externalités positives pour l'ensemble de la chaîne de valeur dans un modèle économique durable et dont la consommation en ressources est limitée, voire nulle ou positive.

**5. La désirabilité**: la preuve que le futur utilisateur manifeste une appétence pour la nouvelle solution et qu'il

l'adoptera le cas échéant, confirmant ainsi la potentialité du marché mis au jour par le besoin détecté et consolidant la possibilité d'un rendement financier intéressant pour les investisseurs.

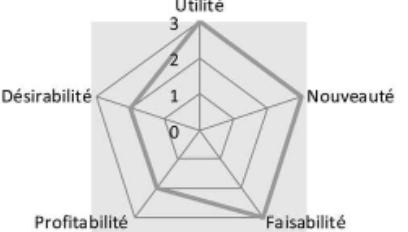
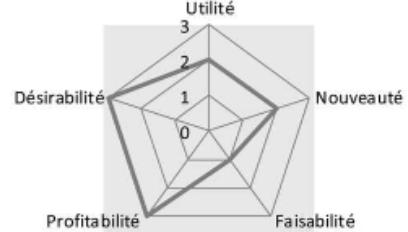
C'est précisément à ce moment-là que le travail de construction de la dynamique de la confiance et de coopération entre les acteurs d'un écosystème à profitabilité intégrale prend toute sa dimension. En effet, pour pouvoir déterminer l'intérêt général d'un projet d'innovation, il est nécessaire d'organiser les ressources expertes dans la procédure d'évaluation. Il s'agit alors de lire et de mesurer la pertinence des preuves produites par l'équipe entrepreneuriale.

- Les preuves d'utilité seront examinées par des bénéficiaires potentiels et des experts du besoin à combler ou du problème à résoudre (chercheurs, planificateurs et usagers).
- Les preuves d'innovation seront examinées par des structures de veille en intelligence économique, par des experts du secteur d'activité habitués à auditer des projets d'innovation.
- Les preuves de faisabilité seront examinées par les acteurs de la chaîne de valeur (laboratoire de recherche, organisme de validation et/ou d'homologation, des investisseurs, des industriels...).

- Les preuves de profitabilité seront examinées par les financeurs de ce type d'appels à projets et l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur, y compris les bénéficiaires.
- Les preuves de désirabilité seront examinées par les bénéficiaires qui seront mis en conditions réelles d'utilisation pour mesurer l'expérience et l'émotion induite avec la démonstration de la solution, ou du MVP (*Minimum Viable Product*).

Pour les aider à évaluer les projets d'innovation et conserver une traçabilité de leur évaluation, les experts ont à leur disposition des outils, notamment une grille d'évaluation pour chaque projet (figure 10.7). Cette grille est adaptable. En effet, plus l'écosystème à profitabilité intégrale sera mature, plus le niveau d'exigence pourra être revu. Le potentiel du projet pourra alors être comparé au niveau de référence attendu. L'entrepreneur pourra ainsi juger de l'effort à produire pour atteindre ce niveau de référence. On notera que la grille de *scoring* pourra elle aussi être revue en fonction des attentes et exigences de l'écosystème. Cette grille reste un outil d'aide à la décision et non une vérité.

## Fiche d'évaluation du projet XX

DATE XX/XX/XX	NOM DE L'EXPERT																												
AVIS GENERAL																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Type de preuves</th> <th>Score</th> <th>Référence</th> <th>Commentaires, questions, critiques, préconisations...</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilité</td> <td>2</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nouveauté</td> <td>2</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Faisabilité</td> <td>1</td> <td>3</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profitabilité</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Désirabilité</td> <td>3</td> <td>2</td> <td></td> </tr> <tr> <td>SCORE GLOBAL</td> <td>11</td> <td>13</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Type de preuves	Score	Référence	Commentaires, questions, critiques, préconisations...	Utilité	2	3		Nouveauté	2	3		Faisabilité	1	3		Profitabilité	3	2		Désirabilité	3	2		SCORE GLOBAL	11	13	
Type de preuves	Score	Référence	Commentaires, questions, critiques, préconisations...																										
Utilité	2	3																											
Nouveauté	2	3																											
Faisabilité	1	3																											
Profitabilité	3	2																											
Désirabilité	3	2																											
SCORE GLOBAL	11	13																											
<p><b>Niveau de référence</b></p> 	<p><b>Situation du projet</b></p> 																												
<p><b>GRILLE DE SCORING</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">0</td> <td>La preuve n'est pas satisfaisante</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>La preuve est peu satisfaisante</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>La preuve est satisfaisante</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>La preuve est très satisfaisante</td> </tr> </table>		0	La preuve n'est pas satisfaisante	1	La preuve est peu satisfaisante	2	La preuve est satisfaisante	3	La preuve est très satisfaisante																				
0	La preuve n'est pas satisfaisante																												
1	La preuve est peu satisfaisante																												
2	La preuve est satisfaisante																												
3	La preuve est très satisfaisante																												
Sapige ©																													

**Figure 10.7 – Exemple de grille d'évaluation des projets produite par Sapige©**

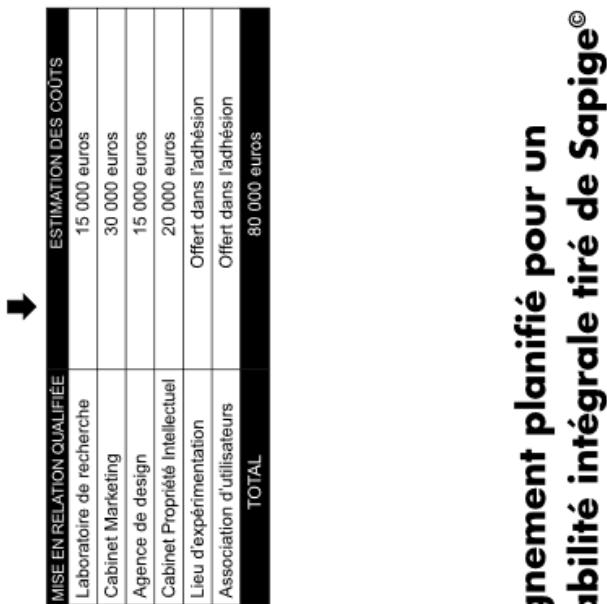
## ***Accompagner efficacement la production des preuves d'un business plan***

Enfin, parce qu'il est bienveillant, l'écosystème doit offrir les mêmes chances de réussite à tous. Le projet d'innovation, qu'il soit retenu ou non, recevra une prescription personnalisée pour consolider l'ensemble ou une partie des preuves du dossier de candidature, ou inciter les porteurs de projets à se réorienter. Les preuves demandées étant celles attendues par les acteurs de l'écosystème, le porteur de projet gagnera à candidater à ce type d'appel à projets pour mesurer les étapes qu'il reste à franchir, les éléments à renforcer pour convaincre l'ensemble de la chaîne de valeur et les ressources (humaines, matérielles et financières) à rassembler. Ce dossier de candidature est également un moyen pour chaque acteur de l'écosystème de se poser de nouvelles questions sur son projet. Le dossier de candidature est un outil pour discuter et être mis efficacement en relation avec les autres acteurs de l'écosystème. La mise en relation devient alors qualifiée et offre un retour sur investissement de meilleure qualité. Pour renforcer ses preuves, l'entrepreneur aura accès à des services collectifs et personnalisables produits par l'équipe opérationnelle en charge de l'offre de services de l'écosystème. Cette offre de service permettra d'aller chercher de l'expertise, de l'expérience et des temps d'échange qualifiés. La prescription proposée à l'entrepreneur lui permettra alors de planifier, de prioriser,

de budgétiser le coût de l'effort à mettre en place pour répondre à l'exigence des preuves à produire et d'entrer en relation de manière recommandée avec des acteurs de l'écosystème. C'est un travail nécessaire et essentiel, créateur de valeur, pour permettre au porteur de projet de combler les manques de son projet et de réduire ainsi les risques d'échec de la mise sur le marché d'une solution non pérenne (figure 10.8). Cette stratégie de filtrage et de conseils est une des solutions les plus performantes pour réduire le taux d'attrition de startups et produire à la fois de l'innovation et de l'emploi le cas échéant. Notamment quand de l'argent public est en jeu (BPI, prix, bourses, dotations de l'État ou de collectivités locales...), il paraît nécessaire de s'assurer qu'un ROI (retour sur investissement) minimum existera à un moment donné du projet. Ce ROI est bien sûr d'abord financier, mais il peut aussi être lié à la production d'une connaissance experte qui sera recyclée pour d'autres projets qui eux, réussiront, ou encore à la formation d'entrepreneurs qui au fil de leurs échecs fructueux deviendront les chefs d'entreprise de demain.

L'écosystème devient donc un lieu qui favorise la proximité avec son marché (ses clients, ses concurrents) afin de gagner du temps et réduire utilement le *time to market*. C'est un lieu qui favorise les tests en conditions réelles d'utilisation avec les clients. L'écosystème permet de mesurer l'attrait et la capacité des futurs utilisateurs

TYPE DE PREUVE	CRITÈRE D'ÉVALUATION	MISE EN RELATION QUALIFIÉE			LIVRABLE
		PRESENCE DE LA PREUVE (A)	PERTINENCE DE LA PREUVE (B)	SCORE GLOBAL (A+B)	
UTILITÉ	Définition de la problématique	3	-1	2	Laboratoire de recherche
	Identification de la cible	1	1	2	Cabinet Marketing
	Amélioration de l'usage	1	1	2	Agence de design
	Expression du besoin	1	1	2	Cabinet Propriété Intellectuel
	Intégration des contraintes	1	1	2	Lieu d'expérimentation
	Connaissance de la chaîne de valeur	2	-2	0	Association d'utilisateurs
INNOVATION	Réalisation d'une veille juridique	3	2	5	Banque privée et commerciale
	Réalisation d'une veille technico-économique	1	0	1	
	Valorisation des points forts du projet	2	3	5	
	Planification des actions	1	1	2	
	Description du concept	2	3	5	
	Gestion financière du projet	2	2	4	
FAISABILITÉ	Pertinence du candidat	1	-1	0	
	Existence de partenaire au projet	2	2	4	
	Analyse des risques du projet	1	1	2	
	Processus de validation de conception	2	3	5	
	Élaboration de la chaîne de distribution	5	2	5	
	Mise au point de la stratégie de valorisation	1	1	2	
PROFITABILITÉ	Mise au point de la stratégie commerciale	1	-3	-2	
	Importance du ROI pour le porteur de projet	2	3	5	
	Importance du ROI pour le territoire	1	1	2	
	Niveau de service rendu pour la société	2	3	5	
	Niveau de service rendu pour l'utilisateur	3	3	6	



**Figure 10.8 – Exemple d'un accompagnement planifié pour un entrepreneur issu d'un écosystème à profitabilité intégrale tiré de Sapige<sup>©</sup>**

à payer pour la solution, de comprendre la réception des arguments commerciaux, de jauger de la désirabilité du produit, et d'inventer d'autres solutions connexes dans une logique de recherche et de sérendipité. L'écosystème est un lieu où il n'y a pas de gaspillage de temps car tout est recyclé, des dossiers de candidature à la connaissance des marchés, des besoins planifiés aux outils et aux process d'accompagnement. Les pairs forment les pairs, les experts se nourrissent des innovations pour accroître leur connaissance et proposer des recommandations toujours plus pertinentes. L'offre de services doit être conçue pour être intuitive, facile d'accès, rapide pour exécuter les actions (pas de perte de temps sur l'administratif, sur la réservation d'une salle de réunion, sur l'accès à un investisseur...). L'écosystème à profitabilité intégrale est un lieu où l'entrepreneur pilote son projet, le planifie, l'exécute tout en ayant conscience des risques qu'il prend en entreprenant mais en étant assuré d'avoir une équipe bien consciente des enjeux de son projet considéré comme un bien commun, à vocation d'intérêt général. C'est un lieu qui permet à chaque partie prenante de collecter de l'information, de la hiérarchiser, de l'organiser, de l'agréger pour produire au-delà d'un MVP, une MVK (*Minimal Viable Knowledge*) qui pourra servir de source d'inspiration et d'innovation pour d'autres.

Bien que de nombreux incubateurs mettent déjà en place différentes méthodologies d'accompagnement et

de sélection, aucun n'aborde un tel éventail de problématiques à la fois. La plupart du temps l'équipe des porteurs de projet est le critère principal de sélection – ce qui en soit n'est pas absurde. Toutefois, dans un écosystème planifié à profitabilité intégrale, si un projet est au cœur d'un besoin et que la coopération entre les parties prenantes est optimale, les failles individuelles seront largement compensées par la puissance de l'intelligence collective et les preuves de pertinence produites dans un cadre planifié. Même si on ne peut pas prédire les chances de succès d'une innovation, il n'en demeure pas moins qu'avec une organisation structurée autour de documents cadres produits par les acteurs eux-mêmes, une connaissance fine des connaissances et des compétences de chacun, une procédure de sélection robuste qui mesure toutes les preuves du projet, le taux d'échec est automatiquement réduit et la valeur systématiquement augmentée. De la connaissance opérationnelle utile et viable est produite, ce qui est déjà un progrès conséquent.

## **Mesurer la performance pour orienter la planification**

Une fois la coopération organisée, la spécificité de l'écosystème posée, il est nécessaire de suivre la performance générale. C'est dans ce cadre que l'écosystème

à profitabilité intégrale doit produire des indicateurs de performance afin de s'ajuster au mieux aux attentes des acteurs et des conditions de réussite pour répondre aux besoins. Un écosystème à profitabilité intégrale, de par la planification qu'il incarne, doit pouvoir être en mesure de produire des métriques sur sa performance, c'est-à-dire de mesurer l'atteinte des objectifs planifiés. Puisque l'écosystème à profitabilité intégrale doit produire de nouvelles activités économiques en réponse au besoin collectif à résoudre, il est important de mesurer chaque année si les services rendus par l'écosystème ont été créateurs de valeur ajoutée et ont contribué au développement de nouveaux modèles économiques. À ce stade expérimental et dans la continuité des pôles de compétitivité, il apparaît opportun que l'écosystème à profitabilité intégrale soit financé par de l'argent public, abondé par des fonds privés. Au lancement d'un écosystème, les pouvoirs publics peuvent prendre le risque de financer les activités. Ce risque est minoré du fait de la participation de toutes les parties prenantes autour d'une vision claire des attendus exprimés par une planification rigoureuse. Au démarrage, il est possible d'envisager une participation sous forme de «*crowdequity publique*» dans laquelle l'État est un acteur planificateur, actionnaire d'activités innovantes. Se rémunérant par l'intermédiaire de «*success fees*» (rétrocommissions versées en fonction de la réussite d'un projet), la puissance publique pourrait orienter, en fonction des besoins

prioritaires et secondaires, sa planification pour répondre et s'adapter rapidement aux nouveaux besoins émergents. L'État se rémunère *a posteriori* sur le succès qu'il a permis de construire grâce aux infrastructures qu'il a mises en place. Enfin, l'écosystème étant intégré à un territoire géographique, il doit être capable, *via* un baromètre économique par exemple, de mesurer la création de valeur économique par ses acteurs (taux de croissance du chiffre d'affaires national et international d'une année à une autre, nombre d'emplois créés, montant total de levée de fonds, taux de croissance du nombre d'acteurs présents dans l'écosystème). Tous ces indicateurs sont des preuves de la vitalité, du dynamisme de l'écosystème et permettent d'orienter les budgets alloués à ce type d'organisation par les partenaires publics et privés.

À moyen terme, un écosystème à profitabilité intégrale doit pouvoir mesurer la valeur réelle créée pour chaque acteur et analyser le nombre de mise en relation entre les parties prenantes et ce à quoi elles ont servi. À plus long terme, il sera intéressant de pouvoir mesurer, au regard du montant total des subventions publiques allouées à l'écosystème, le retour sur subvention en termes d'externalités positives produites. Il s'agira de mettre en relation la réduction des problèmes sociaux avec l'argent public injecté dans la création de solutions innovantes pour répondre à un besoin identifié. Cette approche de mesure de l'efficience de la finance publique est d'autant

plus nécessaire dans un contexte de budgets contraints. Il semble enfin nécessaire de réaliser chaque année une enquête d'opinion auprès d'un large panel d'acteurs pour mesurer le pouvoir d'attractivité (la réputation) de l'écosystème, notamment au travers de la connaissance de ses missions, des valeurs portées par sa marque. Il sera particulièrement important de mener pour chaque innovation soutenue des études d'impacts afin de mesurer la perception des bénéficiaires de la solution. Ces enquêtes permettront également de préciser les besoins à combler et ainsi chaque année de confirmer ou infirmer les orientations prévues. Enfin, il sera particulièrement utile de créer une bibliothèque ou une base de données sur toutes les études d'impacts afin de produire de nouvelles connaissances sur des expériences réussies ou non avec des innovations. L'intérêt sera d'éviter de «réinventer la roue» systématiquement et d'instaurer une dynamique de progrès et non pas d'accumulation d'innovations technologiques non coordonnées entre elles.

## **Trois exemples d'écosystème à profitabilité intégrale**

Les deux premiers exemples sont particulièrement saillants. Il s'agit de celui de l'association à but non lucratif Silver Valley et de l'entreprise de résidences services

pour seniors, Les Senioriales, filiale du groupe Pierre et Vacances. La particularité de ces deux exemples est qu'ils sont tirés d'une des filières industrielles d'avenir de la France : la Silver Économie. Il s'agit d'une filière à planification idéale pour les écosystèmes car elle repose sur un constat sans appel : le vieillissement de la population. L'émergence de cette filière est une réponse économique globale et transversale pour tous les secteurs d'activité afin de répondre aux enjeux de la transition démographique. Rien qu'en France, une personne sur trois sera âgée de plus de 60 ans en 2025. La mise en place de ces écosystèmes est donc une nécessité pour que les acteurs s'organisent et produisent des externalités positives en réponse aux nombreux besoins à combler pour vivre une transition démographique harmonieuse, sans impact environnemental. L'offre actuelle est encore atomisée. Les motivations entrepreneuriales proviennent souvent d'une expérience personnelle douloureuse, ce qui rend encore plus difficiles les remises en question des projets. La demande est hétérogène, tous les seniors ne sont pas les mêmes et ont parfois du mal à identifier et exprimer leurs besoins. Cette cible est complexe à segmenter car de nombreuses générations se côtoient avec des valeurs différentes et un pouvoir d'achat très hétérogène. Les investisseurs sont encore frileux à l'idée d'investir dans un marché qui par définition est méconnu – c'est la première fois que l'humanité connaît un vieillissement aussi massif. Les canaux classiques de distribution de

produits et services ne sont pas les lieux de consommation des seniors et ceux-ci n'ont pas tous encore pris l'habitude d'acheter des solutions en ligne. Enfin, ils sont encore nombreux, entrepreneurs comme seniors, à penser que les solutions seront remboursées en partie ou totalement par la Sécurité Sociale pour la France et les systèmes de santé subventionnés pour le reste du monde.

## ***Le cas de Silver Valley***

En 2008, 63 acteurs motivés issus de 53 organisations professionnelles (entreprises, collectivité, investisseurs, organismes de formation, représentants d'utilisateurs) se sont réunis lors d'un atelier de travail coopératif pour définir le périmètre d'ambition d'un écosystème. Ce dernier avait pour finalité d'accompagner le développement de nouveaux biens et services à destination des seniors et de leurs aidants. À cette époque, le projet était porté par une structure d'aide au développement économique du département du Val-de-Marne. Un territoire, proche de Paris avec du foncier attractif et qui bénéficiait d'un savoir-faire international reconnu sur la gériatrie *via* notamment la présence de l'hôpital Charles Foix rattaché à l'Université Pierre-et-Marie-Curie et à l'Assistance Publique des Hôpitaux de Paris. Ce projet de structuration d'un écosystème s'appuyait uniquement sur des fonds publics – quelques dizaines de milliers d'euros à l'époque – et sur l'expérience acquise depuis quatre ans sur des projets innovants financés *via* la Bourse Charles

Foix ([www.boursecharlesfoix.com](http://www.boursecharlesfoix.com)). L'atelier mis en place avec les acteurs s'est appuyé littéralement sur la méthode PAT Miroir<sup>®</sup> et a permis de produire 1 002 peurs, attraits et tentations qui ont alors engendré 345 préconisations puis un plan d'action articulé autour de trois programmes d'action. 95 % des actions définies ont été réalisées. Pratiquement dix ans plus tard, ce projet a pris vie et se nomme Silver Valley ([www.silervalley.fr](http://www.silervalley.fr)). C'est un écosystème qui fédère aujourd'hui plus de 300 acteurs de la filière de la Silver Économie et qui a acquis une forte reconnaissance des acteurs nationaux et internationaux. Les acteurs de la filière ré-adhèrent à plus de 85 % chaque année. Cet écosystème a créé sept emplois, fonctionne avec un budget annuel d'un million d'euros environ avec un équilibre parfait des recettes publiques et privées. Au travers d'un appel à projets annuel, la Bourse Charles Foix, organisé autour d'une procédure de sélection (Sapige<sup>®</sup>), Silver Valley a vu naître et a accompagné des *success stories* qui ont levé plus de 30 millions d'euros, créé plusieurs centaines d'emplois et répondu à des milliers de manques pour les seniors et leurs aidants dans des secteurs d'activité divers : conciergerie ([www.happytal.com](http://www.happytal.com)), gestion du linge ([www.ubiquid.fr](http://www.ubiquid.fr)), lien social intergénérationnel ([www.famileo.com](http://www.famileo.com)), aide au déménagement ([www.movadom.com](http://www.movadom.com)), lutte contre les nuisances sonores ([www.lifeds.fr](http://www.lifeds.fr)) ou encore aide à la recherche d'une famille d'accueil ([www.cettefamille.com](http://www.cettefamille.com)). Le succès de cet écosystème à profitabilité intégrale a été la capacité de construire collectivement un plan d'action pour

répondre aux besoins liés à la transition démographique, de mettre en avant des pépites entrepreneuriales qui ont transformé leur idée utile et nouvelle en succès commerciaux, d'attirer par ces succès à répétition des grandes entreprises, des investisseurs puis des organismes de formation. Cet écosystème a systématiquement fait pivoter sa stratégie illustrée par son offre de service pour la rendre utile et créatrice de valeur. L'avenir de Silver Valley est prometteur, avec de nombreux projets, notamment autour de la production de connaissances internationales et l'organisation d'événements ciblés afin de faire coopérer les acteurs de façon profitable pour chacun, dans l'optique collective de répondre au besoin sociétal de gérer au mieux la transition démographique des pays en phase post-industrielle.

## ***Le cas du Lab Senioriales***

2016 : la direction générale de l'entreprise Les Senioriales, filiale du groupe Pierre et Vacances, un des leaders de la résidence services pour les seniors, décide de lancer le Lab Senioriales ([www.lelab-senioriales.com](http://www.lelab-senioriales.com)). Ce Lab a pour mission de détecter, accompagner, promouvoir et inscrire dans son catalogue de services des innovations de biens et services pour améliorer la qualité de vie des seniors, le confort de vie des salariés et la croissance de l'entreprise. C'est une approche participative associant usagers et industriels. C'est un écosystème à profitabilité intégrale qui

a mis au cœur de ce dispositif les hommes et les femmes, salariés ou clients de cette organisation. Ils sont tous impliqués dans la procédure de sélection des projets à partir d'un appel à projets continu décrivant les besoins à combler par les clients et/ou les salariés. En ligne, les entreprises peuvent déposer des projets pour répondre aux besoins. Les meilleurs projets sont alors traités par une équipe interne de l'entreprise en charge de trouver de nouvelles solutions de biens et/ou de services. Chaque entreprise accompagnée est inscrite dans un parcours personnalisé en résidence (c'est-à-dire dans le lieu de vie des clients) avec une prestation de service lui permettant de développer son concept, d'acheter des études, de co-construire la proposition de valeur et de déterminer les hypothèses de revenus de la future solution avant d'être éventuellement développée dans un catalogue de solutions pour être commercialisées auprès des seniors clients. Cette démarche, remarquable car unique sur le marché, est inscrite pour tous les collaborateurs de cette entreprise dans le programme RSE (Responsabilité sociétale des entreprises).

## ***Le cas de la ville de Xiamen***

Ce troisième exemple nous emmène un peu plus loin. En effet, les Chinois de Xiamen ont déjà commencé la révolution de l'écosystème à profitabilité intégrale en expérimentant un nouveau modèle de planification, plus proche de 2020 que du communisme dévastateur ou du

capitalisme sauvage de la Silicon Valley américaine. Cette mégalopole, qui comptait 300 000 habitants en 1990, en compte désormais 4 millions. Comment dès lors faire face aux défis de l'urbanisme, des ressources, des transports et de l'écologie ? En concertation avec les habitants et les industries locales, l'État Chinois a organisé une vaste expérimentation sur ce territoire qu'il est convenu d'appeler dorénavant, le «rêve urbain» chinois. Plusieurs besoins spécifiques ont été identifiés tels que la délocalisation des usines du centre-ville, la création d'un réseau de transport en commun et l'augmentation des espaces verts. Chaque chantier a été organisé en mode projet transversal fédérant tous les acteurs, des représentants de l'État Chinois aux industriels en passant par les citoyens, les experts, les chercheurs de l'université et les entrepreneurs locaux. 32 000 suggestions et commentaires issus des consultations ont été intégrés aux projets afin de calibrer les réponses au plus près des besoins. Startups et investisseurs ont été invités à se joindre aux grands projets afin de proposer des nouvelles solutions sur chacun des thèmes. Plusieurs innovations numériques comme un outil de planification environnementale ou de gestion des flux d'eaux de la ville sont sortis de ces incubateurs spécialisés. Toutes et tous ont contribué à leur niveau à la fabrication de ce nouveau type d'espace urbain, aujourd'hui connu dans le monde entier. Pour aller plus loin encore dans la planification, le gouvernement a décidé d'élaborer un master plan, fondé sur les

principes qui ont été à l'origine de Xiamen, pour faire sortir de terre une vingtaine de villes du même type dans les dix ans à venir. Ces villes entières planifiées prévoient à la fois l'attractivité économique du territoire, l'amélioration continue du cadre de vie, l'accès à des logements sains tout en ayant un impact proche de zéro sur l'environnement. Loin des grands ensembles catastrophiques émanant du plan logement de l'État Français – qui était bien loin d'imaginer une consultation citoyenne – Xiamen est dorénavant le laboratoire urbain de demain. Xiamen a su agréger des intérêts à la fois économiques et financiers, humains et environnementaux, créatifs et industriels et a montré qu'il était possible de réconcilier des contraires – ou ce que l'on imagine comme tels. Cet exemple illustre parfaitement combien la profitabilité intégrale est à portée de main et comment la startup en est le rouage essentiel, facilitant la rapidité de mise en œuvre et nourrissant la créativité et l'innovation de façon continue.

## **Pour conclure**

La profitabilité intégrale est à la fois un concept, à la croisée des sciences sociales et des sciences économiques, et un ensemble de méthodologies concrètes pour mettre en place des écosystèmes d'innovation. La profitabilité intégrale est indissociable de la notion de planification

économique et industrielle. Cette planification vise la réponse structurée en filières et en investissements à un besoin sociétal identifié suite à un audit d'utilité. Ce besoin est le centre de l'écosystème d'innovation et la startup le rouage essentiel pour mettre en œuvre les réponses à ce besoin. L'intelligence collective est le mode de gestion des relations entre les parties prenantes de l'écosystème, dans lequel chacun a bien identifié ses intérêts, ceux des autres et l'intérêt général. Ce dernier est supérieur à tous les autres intérêts et constitue l'indicateur principal de performance de l'écosystème planifié à profitabilité intégrale. Tous les projets d'innovation sont passés au tamis fin d'une grille de sélection rigoureuse, construite collectivement pour s'assurer de la conformité des réponses au besoin identifié.

Dans ce cadre, la startup est considérée comme l'unité de production de la réponse au besoin. Financée, suivie et conseillée par l'ensemble des parties prenantes, elle est une *startup* (au sens de démarrage rapide) dans la mesure où elle est en capacité de mettre en place et de développer rapidement des solutions pérennes et rentables à court terme. Les startups ne constituent plus vraiment un placement à risque pour les investisseurs puisqu'elles répondent à un marché qui offre de réelles perspectives de développement, celui-ci étant un besoin sociétal identifié. Contrairement aux incubateurs issus de l'économie de marché, la startup n'est plus ni au centre des écosystèmes,

ni une rente financière future. Elle est un placement d'avenir durable, non consommateur de ressources naturelles, et est intégrée à une réflexion globale initiée non pas par un État stratège ou centralisateur, mais par une société tout entière qui a atteint un niveau de conscience suffisamment élevé pour prévoir et planifier la réponse à ses propres mutations. Cette approche ne censure pas l'initiative individuelle, bien au contraire, mais elle marque la fin de l'économie de marché non régulée, du darwinisme entrepreneurial et de la spéculation sur des valeurs d'échange. Enfin, elle valorise le capitalisme utile et responsable ainsi que les valeurs d'usage.

Les écosystèmes planifiés, quant à eux, doivent être facilités par la volonté politique et financés en conséquence. Ils s'intègrent dans une politique économique planifiée, non idéologisée. Par définition, les écosystèmes à profitabilité intégrale sont spécifiques car ils sont organisés autour des besoins sociaux identifiés, comme le vieillissement de la population, la transition énergétique... Tous les experts d'un besoin y sont réunis et travaillent ensemble. Ces écosystèmes raisonnés doivent être pensés, en conformité avec les principes du biomimétisme, comme une fourmilière dans laquelle chacun connaît son rôle, sa mission et bien sûr la stratégie commune pour réussir. Au sein de ces écosystèmes, la connaissance circule pour nourrir les uns et les autres dans l'optique de préserver le bien

commun. L'écosystème produit une *Minimal Viable Knowledge* (MVK) en lien avec le besoin dont il a la responsabilité pour stimuler la créativité des entrepreneurs et en attirer d'autres. Pour parvenir à ces ambitieux objectifs, les écosystèmes et les startups de demain auront tout intérêt à intégrer systématiquement des modèles économiques et écologiques innovants et à accumuler suffisamment de preuves d'utilité, d'innovation, de faisabilité et de désirabilité. C'est seulement quand toutes ces conditions seront réunies que la profitabilité intégrale sera un modèle viable et pérenne qui contribuera vraiment à la performance économique et écologique de demain.

# Conclusion

Les startups sont utilisées tantôt comme des véhicules financiers, tantôt comme des outils de communication, tantôt comme des pis-aller palliant l'épineux problème du chômage des jeunes. On peut considérer également qu'elles servent de « vecteur existentiel » pour toute une génération qui rejette ce que la société industrielle et capitaliste du xx<sup>e</sup> siècle leur propose. Nous mettons ici de côté toutes les startups qui ont marché, ont fait muter des marchés et n'ont finalement été des startups que pendant un court moment. On a cru que les startups étaient moteurs de progrès alors que très rares sont celles qui ont proposé une vraie « disruption ». Les autres se contentent d'aligner des innovations digitales fabriquées à la chaîne dans des unités de production industrielle appelées tantôt incubateurs, tantôt accélérateurs, ou encore pépinières, sans que cela ait un sens précis. Toutes ces innovations, une fois maturées à l'aide de mentors, consultants ou coachs, sont jetées en pâture au marché qui décide ou non de leur réussite. On a laissé faire, en attendant que la régulation s'opère d'elle-même et que des licornes émergent. Au final, peu de résultats probants, peu d'emplois créés, très peu de réussites réelles et concrètes. La mascarade que nous dénonçons, c'est que les

startups ne sont pas utilisées à bon escient, alors qu'elles sont pourtant un réel outil de progrès.

## Oui, la startup est révolutionnaire !

Cette gabegie d'argent public et privé, ce gaspillage de compétences, ce gâchis d'énergie créatrice et de motivation ont quand même fait émerger dans le cimetière des idées neuves et du capitalisme prédateur, un nouveau mode original d'organisation du travail et une nouvelle méthodologie efficace pour produire de l'innovation et de la valeur. Frugalité, rapidité, agilité, transformation, réactivité... sont autant de dimensions qui dorénavant pénètrent les plus hautes sphères. De la « startup nation » d'Emmanuel Macron au « mode startup » à implémenter dans les grosses organisations multinationales, la culture startup est partout et c'est une bonne nouvelle. La startup en tant qu'organisation de production est l'outil idéal pour déployer de nouvelles façons de travailler. La startup est le prétexte idéal pour fonder un nouveau projet de société où le collectif et l'individuel sont réconciliés.

La startup comme mode d'organisation possède tous les atouts pour devenir le rouage essentiel d'un système de réponses pertinentes aux besoins sociétaux, organisés par l'ensemble des parties prenantes et appelé «*écosystème planifié à profitabilité intégrale*». Au sein de cet écosystème,

la puissance collective assure la direction stratégique pour répondre efficacement aux besoins détectés, tandis que la créativité individuelle invente toutes les réponses possibles et imaginables dans ce cadre ; la startup devient alors un projet de société et non plus un phénomène éphémère ou encore une bulle consommatrice de capitaux et d'énergie. Dans ce nouveau projet de société fondé sur l'innovation, la startup est l'agent efficace et rapide qui permet de mettre en œuvre les priorités déterminées par tous.

## Qu'est-ce qu'une startup nouvelle génération ?

Dans ce cadre, qu'est-ce qu'une startup ? C'est une unité de production de projets orientée et raisonnée, financée et rentable qui, de par sa structure éphémère, légère et agile, met en œuvre rapidement des solutions qui répondent à des besoins sociaux identifiés. La startup est la seule organisation en mesure d'intégrer les nouveaux préceptes de l'économie, les nouveaux modes de gouvernance. Aucune entreprise, aucun grand groupe n'est à ce jour capable de réaliser de tels défis. C'est le seul type d'organisation dédiée à la création de valeur marchande à savoir s'approprier l'utilité détectée pour y apporter une réponse rapide, frugale et pertinente. La startup de demain n'a pas pour mission de trouver ou créer de nouveaux marchés, car elle

est la réponse à des nouveaux marchés qui existent déjà et sont identifiés en amont par des instances en charge de la planification de l'innovation (entreprises, assemblées de financeurs, acteurs publics, chercheurs...). Elle se développe vite car elle se positionne sur des marchés en attente, sur lesquels on sait que l'innovation trouvera son terreau. Sûre de rencontrer ses clients, elle est rentable et l'injection financière qui y est faite trouvera par définition ses leviers de croissance. Pour parvenir à ses fins, la startup se doit d'être un lieu d'imagination, de créativité, où l'initiative individuelle a toute sa place. La startup est connectée aux pôles de recherche fondamentale pour y puiser son inspiration et devient le bras armé de la mise sur le marché de solutions vraiment innovantes. La startup accomplit ses missions dans ce cocon favorable qu'est l'écosystème dans lequel tous les acteurs sont tournés vers le besoin identifié dont ils ont la responsabilité.

## **Comment fonctionne un écosystème à profitabilité intégrale ?**

Les écosystèmes sont spécialisés, thématisés. Ainsi, dans notre nouvel environnement, on raisonne sur le plan «écosystémique», c'est-à-dire que tous les plans de l'innovation sont scrutés et font l'objet d'analyse de performance : l'utilité sociale, les emplois créés, la satisfaction

des usagers, la suppression de la pollution engendrée par la fabrication du service. Notre concept de *profitabilité intégrale*, fondé sur l'économie positive et l'économie circulaire propose un modèle qui concilie croissance et environnement, planification et innovation, recherche et production de valeur. Aucune force n'exclut l'autre car le but recherché n'est pas de produire des organisations pour elles-mêmes, mais des écosystèmes focalisés sur l'utilité de ce qui est produit. Il faut donc parler d'écosystème de l'innovation et non pas d'écosystème des startups.

Concrètement, l'écosystème planifié à profitabilité intégrale est construit en deux parties ayant des vocations différenciées. D'un côté un incubateur, de l'autre un accélérateur.

L'incubateur est particulièrement centré sur les idées d'utilité et d'innovation. C'est dans ce lieu unique et inspirant qu'émergent les nouvelles idées ou applications autour du besoin spécifique dont l'écosystème a la charge. Fait d'échanges d'expériences, d'actions collectives, les bébés startups sont accompagnés avec bienveillance. À l'entrée de cet incubateur, une sélection rigoureuse est faite selon les critères et la charte de l'incubateur. Conformité avec l'utilité sociale recherchée, portée d'innovation, lien avec le monde de la recherche, faisabilité, désirabilité sont autant de facteurs analysés. L'incubateur a pris soin de développer des panels d'usagers potentiels qui viennent tester les idées, éprouver les concepts et, pour les plus avancés, tester les solutions encore sous forme de MVK (*Minimal Viable*

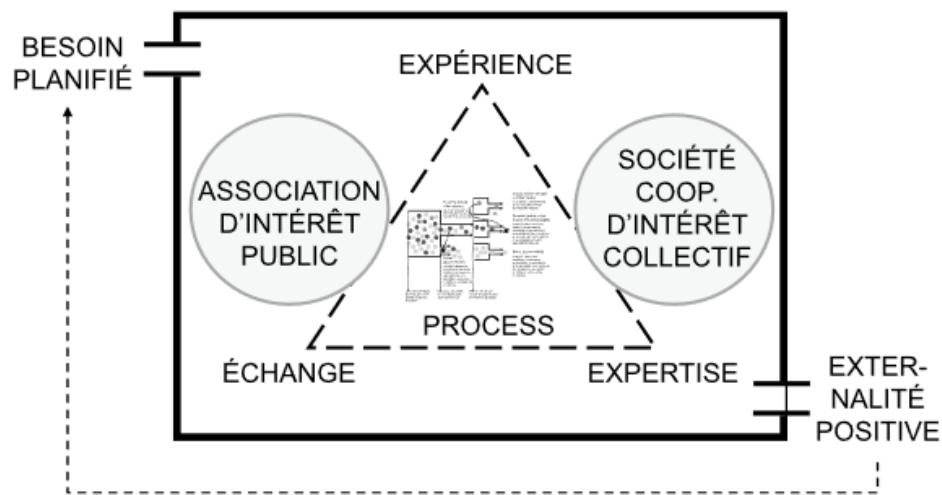
*Knowledge).* À l'issue d'une période dans l'incubateur et quand chaque partie prenante le juge utile, un «examen de passage» est organisé. Sous la forme d'un concours de pitch, d'un dossier, d'un événement qui permet de mettre en scène son produit ou sa solution, cet examen de passage signe l'entrée de la startup dans la seconde phase, également proposée par l'écosystème : l'accélérateur.

L'accélérateur sélectionne les meilleurs projets, ceux qui ont 100 % de chances de devenir viables, pérennes et rentables pour tous ceux qui s'y sont investis. Un jury composé de professionnels du secteur est en capacité de décider qui peut passer de l'incubateur à l'accélérateur. Les projets qui ne passent pas le cap de l'entrée dans l'accélérateur voient les connaissances sur lesquelles ils se sont appuyés, recyclées, et on leur propose différentes façons de pivoter afin de recréer d'autres projets, jusqu'à ce que ceux-ci soient viables pour entrer dans l'accélérateur. Le système d'animation de l'accélérateur est tout autre. Dans son cadre, la startup a des objectifs en termes de rentabilité. Elle peut accéder à toutes sortes de prestations – gratuites ou payantes – et l'accompagnement est davantage personnalisé que collectif. De nombreux partenariats sont organisés par l'accélérateur avec des entreprises et des instances publiques pour que le projet prenne une dimension de plus en plus concrète avec le temps. L'objectif est aussi pour la startup d'engendrer ses premiers bénéfices qui sont en partie reversés à l'accélérateur sous forme de *success fees*.

afin de partager avec tous le succès auquel l'ensemble des parties prenantes a participé. Du fait que pendant la période d'incubation la startup s'est positionnée sur des marchés viables – car émanant de besoins sociétaux à combler – les *business angels* et les *venture capitalists* ont moins de mal à sélectionner les projets et peuvent passer plus de temps à conseiller et accompagner la startup. L'accélérateur fait office pour eux de présélection rigoureuse.

Sur le plan juridique et financier, l'incubateur et l'accélérateur sont aussi deux entités bien différentes. L'incubateur fonctionne plutôt sur le mode d'une association financée par des fonds publics et privés. Dans ce cadre, la startup sélectionnée ne paie aucune prestation et n'a pas d'autre obligation que de s'engager à aller jusqu'au bout de son projet. L'accélérateur lui, est une SCIC (société coopérative d'intérêt collectif). Cette forme juridique permet à chaque partie prenante d'être associée et de faire de la structure un bien commun dont la gouvernance est collective, renforçant ainsi l'idée que tous convergent vers un seul et même but, celui de combler les besoins et de faire réussir les startups qui vont dans cette direction. Pour renforcer l'efficacité d'un tel système, l'incubateur, en devenant une association d'intérêt public, permet à chaque financeur de bénéficier d'un abattement fiscal pouvant aller jusqu'à 60 %. Concernant la SCIC portant l'accélérateur, chaque partie prenante, en tant qu'actionnaire de la structure, peut bénéficier d'un retour sur investissement conséquent.

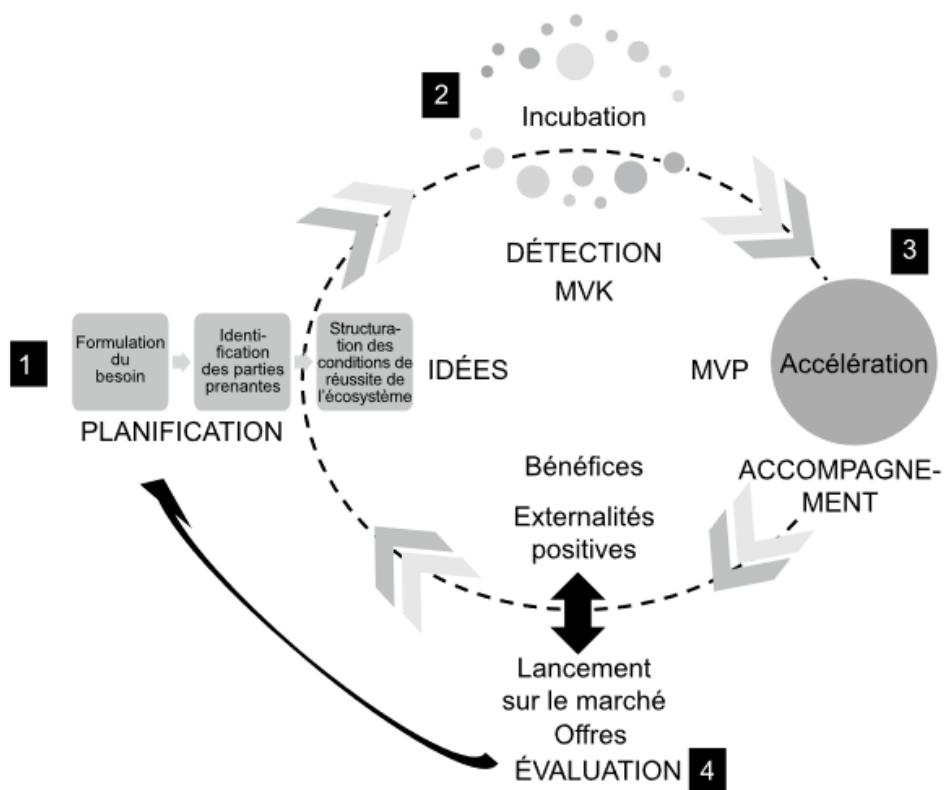
Si notre ami Tom avait été dans un tel incubateur, il aurait bien plus tôt étudié l’opportunité de son marché et aurait réalisé un pivot qui aurait débouché sur une autre solution plus profitable à la fois pour lui, pour ses investisseurs et surtout pour sa cible visée : les personnes âgées en rupture de lien social. Tom aurait pénétré avec succès dans la SCIC spécialisée dans la transition démographique et ne se serait pas senti en échec car il aurait été accompagné par des professionnels, entouré d’usagers des solutions et soutenu par ses pairs. Les connaissances qu’il aurait accumulées auraient été recyclées pour d’autres projets à venir et auraient nourri d’autres entrepreneurs de l’écosystème.



### **L’organisation Association – SCIC permettant un accompagnement optimal de l’innovation**

## Conclusion

Le but d'un écosystème à profitabilité intégrale est de réunir l'ensemble des fonctions de l'innovation (recherche, planification, détection, accompagnement et évaluation). L'enjeu est de passer d'une idée *a priori* utile et nouvelle, à une idée plus ou moins robuste *via* son incubation. Ce processus doit amener la startup à produire une MVK (*Minimal Viable Knowledge* ou connaissance minimale viable), puis en étant accompagnée, à transformer cette MVK en MVP (*Minimal Viable Product* ou produit



### Les principes généraux de l'écosystème planifié à profitabilité intégrale

minimal viable) et enfin lancer sur un marché donné une solution créatrice d'externalités positives. Un système de rétroaction entre le marché et l'idée permet de faire de l'auto-apprentissage, faisant de l'écosystème une organisation vivante et auto-apprenante recyclant ses connaissances. À tout moment celle-ci apprend, en mode essai-erreur, et cherche à améliorer la connaissance globale de l'écosystème pour définir encore plus précisément les besoins à combler pour la suite. C'est dans ce cadre que l'essaimage des écosystèmes planifiés à profitabilité intégrale contribue vraiment à la performance économique de demain. En s'appuyant sur ce que les startups savent le mieux faire – déployer en un temps record des solutions pour répondre à un besoin – on applique le mode Lean Startup à la planification, ce qui permet à l'État de confier à d'autres acteurs la création d'innovations, compensant ainsi l'inertie inhérente à son organisation. Préservant l'initiative individuelle dans un cadre collectif et finement géré, la créativité se déploie dans une perspective d'utilité, sécurisant les entrepreneurs, créant des emplois, renforçant l'attractivité des territoires et permettant un accroissement de la compétitivité. Le recyclage des connaissances construit jour après jour des bases de données spécialisées uniques qui permettent d'aller toujours plus loin dans l'expertise des projets à venir.

## **Nous pouvons arrêter la mascarade !**

Notre proposition est simple : il est temps de rationaliser l'ensemble des initiatives en les orientant vers plus d'utilité et en repensant le système de création de la valeur. Les startups sont une opportunité pour la France et l'Europe. Elles permettent de se réinventer et offrent des potentialités immenses. Malgré toutes les critiques, les premiers résultats sont encourageants : des licornes européennes naissent et créent des milliers d'emplois, des investisseurs étrangers reviennent en Europe, attirés par les talents et les idées à financer. Des idées géniales révolutionnent notre quotidien et suppriment des tâches pénibles, mais elles se perdent actuellement dans un système d'innovation qui n'a pas trouvé son équilibre.

Saisissons donc l'opportunité exceptionnelle qui nous est donnée et conjuguons des intérêts divergents mais complémentaires pour faire naître une nouvelle économie profitable au sens intégral.

Saisissons cette occasion pour bâtir une économie durable, pérenne, au profit du citoyen, des usagers, des contribuables, des consommateurs et des générations futures, des investisseurs, des politiques publiques, des collectivités et de la société civile pour qui ces innovations sont conçues.

Encourageons davantage l'esprit de création, l'esprit d'entreprise, de prise de risque mais à la condition que

celles et ceux qui se lancent dans cette compétition soient préalablement avertis des risques qu'ils encourrent, formés et bien armés pour faire la démonstration que leurs innovations ont du potentiel, qu'ils soient parés à supporter un potentiel échec ou succès. Tentons de les sensibiliser au fait qu'ils ne changeront pas le monde mais qu'ils contribueront peut-être à le rendre un peu meilleur.

Valorisons davantage les innovations qui ont des impacts positifs sur l'environnement car il ne s'agit plus seulement d'une nécessité, mais d'une urgence.

Valorisons et apprenons des échecs des uns pour construire les bonnes pratiques des autres. Nous ne réussissons pas à marcher la première fois que nous essayons, il faut répéter sans cesse pour que le pas devienne fluide et assuré.

Bâtissons de manière participative des écosystèmes qui reposent sur un socle de valeurs communes déterminées par l'ensemble des parties prenantes et qui ont l'ambition de répondre à une vraie cause sociétale. Aidons ces parties prenantes à prendre conscience de manière collective des risques, des objectifs et des valeurs qui piloteront leur plan d'action.

Laissons la liberté à ces organisations de développer leurs propres règles de fonctionnement et de management afin qu'elles puissent être agiles, flexibles face aux

## *Conclusion*

menaces connues et à venir tout en respectant l'ensemble des parties prenantes.

Renforçons ces écosystèmes avec plus de bienveillance et de convivance, inscrits dans des dynamiques de coopération et de confiance entre l'ensemble des parties prenantes avec des outils et des méthodes efficientes.

Favorisons le rapprochement des écosystèmes de startups avec l'économie sociale et solidaire pour créer un environnement profitable au sens intégral. Profitons du fait que les accélérateurs, incubateurs, et toutes autres formes d'écosystèmes essaient pour sélectionner les meilleurs d'entre eux, c'est-à-dire ceux dont les startups sortantes perdurent, créent de la valeur, vendent des solutions, créent des emplois, répondent aux problèmes des citoyens.

C'est cela l'État startup, c'est cela la startup nation.

# Remerciements

Nicolas Menet tient à remercier particulièrement Jacques Buffière pour son soutien permanent depuis 15 ans, Nathalie Menet qui lui a ouvert l'esprit depuis près de 40 ans et Richard Lazareth pour ses conseils et sa patience, depuis presque 10 ans.

Benjamin Zimmer exprime sa gratitude à l'ensemble des entrepreneurs, chefs d'entreprise, décideurs politiques, investisseurs, directeurs d'incubateurs et consultants qui ont accepté de témoigner et contribuer ainsi à la réalisation de cet ouvrage. Il remercie chaleureusement ses amis Isabelle et Joseph pour lui avoir fait vivre une expérience de vie unique dans l'écosystème sauvage canadien. Il leur dédie cet essai, ainsi qu'à sa compagne, Virginie, ses enfants, Maxandre et Roxane et sa filleule, Olympe.

Nicolas et Benjamin remercient enfin très sincèrement Emmanuel Bernard pour sa relecture avisée.



# Bibliographie

ALAJOUANINE Ghislaine, *Plaidoyer pour la Convivance : Failles et faillites des sociétés hyperconnectées*, Hermann, 2017.

ATTALI Jacques, *Pour une économie positive*, Fayard, 2013.

BAVEREZ Nicolas, *Raymond Aron : Un moraliste au temps des idéologies*, Flammarion, 1993.

BAVEREZ Nicolas, *Les trente piteuses*, Flammarion, 1999.

CHANAL Valérie, *Business Models dans l'innovation : pratiques et méthodes*, Management et Innovation Edition 2 UG, 2011.

CHOPLIN Hugues et HUET Frédéric, «L'économie de fonctionnalité comme économie de «coopération» : le cas du développement de logiciels», *Revue Projectics*, De Boeck, 2012.

DARRIGRAND Sébastien et VIDOR Hugues, *Pour une économie citoyenne. L'économie sociale et solidaire face au défi numérique*, Éditions Les Petits Matins, 2017.

DEBONNEUIL Michèle, *L'espoir économique: vers la révolution du quaternaire*, Bourin, 2007.

DRU Jean-Marie, *New 15 approches disruptives de l'innovation*, Pearson, 2016.

EZRATTY Olivier, *Guide des Startups en France*, 21<sup>e</sup> édition, 2017.

GARCIA MARTINEZ Antonio, *Chaos Monkeys*, Ebury Press, 2017.

GUILLUY Christophe, *Le crépuscule de la France d'en-haut*, Editions Champs, 2017.

GETZ Isaac, *L'entreprise Libérée, comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard, 2017.

LE CARDINAL Gilles, *La dynamique de la confiance*, Dunod, 1997.

LESOURNE Jacques et RANDET Denis, *La Recherche et l'Innovation en France*, Odile Jacob, 2016.

MARX Karl, *Le Capital. Critique de l'économie politique*, Folio Essais, 2008.

MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Seuil, 2005.

MORIN Edgar, *Manifeste convivialiste*, Editions le Bord de l'Eau, 2013.

## Bibliographie

MOREL Christian, *Les décisions absurdes*, Folio Essais, 2002.

PAULI Gunter, *L'Économie Bleue*, Caillade, 2012.

PIKETTY Thomas, *Le capital au xx<sup>e</sup> siècle*, Seuil, 2013.

RAMADIER Mathilde, *Bienvenue dans le nouveau monde*, Premier Parallèle, 2017.

RIES Eric, *Lean Startup*, Pearson, 2012.

RIFKIN Jérémie, *La Troisième Révolution industrielle*, Babel Essai, 2013.

SADIN Eric, *La siliconisation du monde*, Editions L'échappée, 2016.

SEN Inès et CHAMBARD Didier, *Ma startup, du garage au succès*, Agora Editions, 2016.

STAHEL Walter, *The Limits to Certainty: Facing Risks in the New Service Economy*, Kluwer Academic Publishers, 1989.

TSAGLIOTIS Adrien, *Start-up attitude*, Dunod, 2017.

VANIER Rachel, *Ecosystème*, Intervalles, 2017.

YUNUS Muhammad, *Vers un nouveau capitalisme*, Le livre de poche, 2007.

ZIMMER Benjamin, «Structuration d'un cluster d'innovation: application aux projets d'innovation en gérontotechnologies», thèse de doctorat, École Centrale Paris, 2012.



édition pré-presse  
livres numériques

44400 Rezé

77329 - (I) - SOP 90 - PCA - SPU

JOUVE  
1, rue du Docteur Sauvé, 53100 MAYENNE  
Dépôt légal : février 2018

*Imprimé en France*

