

Chaire **Phénix**
Grandes entreprises d'avenir

Innovation : le réveil des grandes entreprises ?

par

Pierre-Emmanuel Jeudy

Head of CorpoLab

Emmanuel Papadacci-Stephanopoli

Directeur général délégué du Village by CA Paris et *managing director* du CorpoLab

Qui aurait cru qu'une grande entreprise traditionnelle puisse devenir un moteur de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans les territoires? C'est pourtant l'exploit accompli en dix ans par le groupe Crédit Agricole, qui accompagne plus d'un millier de start-up au sein d'un réseau constitué de 47 lieux : les Villages by CA. Aujourd'hui, plus de 40 grands groupes innovants rejoignent le CorpoLab, adossé au Village by CA Paris. Ils y partagent, apprennent, ajustent leurs propres dispositifs d'innovation (idéation, incubation, intrapreneuriat, excubation, accélération...) en s'inspirant des meilleures pratiques des start-up à succès et de leurs homologues. Le passage à l'échelle de leurs projets et leur impact en est-il plus facile et plus pérenne? Un retour d'expérience sur l'état de la transformation des grands groupes en matière d'innovation, d'intrapreneuriat, de coopération avec l'écosystème start-up, et même peut-être de financement de l'innovation nous est présenté.

Compte rendu du débat du 16 juin 2025, rédigé par Yann Verdo,
en partenariat avec l'École de Paris du management.

Ce cas illustre les indices de [la grille de lecture des transformations des grandes entreprises](#)

n° 1 – Redynamiser l'esprit entrepreneurial (*Corporate Entrepreneurship*),

n° 16 – Développer une nouvelle culture managériale

et n° 17 – Mobiliser l'*open innovation* à l'échelle.

Exposé d'Emmanuel Papadacci-Stephanopoli et Pierre-Emmanuel Jeudy

Le Village by CA, premier accélérateur de start-up en Europe

Le Village by CA est aujourd'hui le premier accélérateur de start-up en Europe, étant entendu qu'un accélérateur est une structure dont le métier est de dérisquer les projets entrepreneuriaux des "startupper" de la tech. Pour information, le deuxième plus gros accélérateur est le bien connu Station F.

Un réseau sur tout le territoire français et au-delà

Le Village by CA se décline en 47 lieux. Plutôt qu'une structure unique et centralisée, le Crédit Agricole a fait le choix de créer des Villages au plus près des start-up. 40 % d'entre eux sont situés à Paris et dans la région Île-de-France, les 60 % restants étant répartis sur le reste du territoire français, dans des hubs (Lyon, Marseille, Lille, Rennes...) et des sous-hubs régionaux (par exemple à Laval, où existe une très forte communauté de start-up liées à la réalité virtuelle). Ce maillage du territoire français se prolonge à l'étranger, avec un Village by CA au Luxembourg, cinq (et bientôt six) en Italie, et d'autres implantations sont prévues ailleurs en Europe.

Cette multitude d'antennes fait du Village by CA une sorte de vigie, d'observatoire de l'écosystème de start-up, sachant que nous en accompagnons un millier à un instant T. Environ 16% des start-up de la tech française, tous secteurs confondus, sont passées par un Village by CA, ce qui nous confère une bonne vue statistique de cet écosystème particulièrement mobile et évolutif.

Créé en 2014, le Village de Paris a été le premier. En une décennie d'existence, il a acquis une grande expertise du monde des start-up et de son hybridation avec celui des grands groupes. La capitale foisonne d'accélérateurs (autour de 300), mais ce n'est pas forcément le cas en région, de sorte que les forces vives des territoires s'agrègent souvent au Crédit Agricole pour dynamiser leur territoire en y implantant un nouveau Village.

Dès l'origine, le Village by CA a été pensé et construit pour favoriser l'hybridation des start-up avec les entreprises établies. Nous bénéficions à cet égard de notre solide ancrage dans le monde des ETI (entreprises de taille intermédiaire) en région, un ancrage conforme à l'ADN de cette fédération de banques coopératives et mutualistes qu'est le Crédit Agricole, avec ses 39 Caisses régionales. Le Village by CA de Paris bénéficie également d'un lien direct avec les grands groupes, grâce au CorpoLab. En tout, le Village by CA collabore avec quelque 700 entreprises de taille intermédiaire ou grande.

Le CorpoLab

Créé il y a trois ans, le CorpoLab a vu son métier évoluer à mesure que les grands groupes avec lesquels il travaille ont eux-mêmes mûri, certains d'entre eux finissant par créer leur propre véhicule d'innovation entrepreneuriale. Ils n'en demeurent pas moins en demande de conseil – un conseil pratique, très opérationnel, sur les méthodes spécifiques au monde des start-up. Ce besoin, auquel ne répondent pas toujours les cabinets de conseil généralistes, a ouvert une brèche pour le CorpoLab.

C'est ce qui explique que ce dernier se positionne aujourd'hui à la fois comme un *think tank* d'innovation (capitalisant sur l'expertise acquise par le Village concernant l'accompagnement des start-up pour aider les groupes établis à infléchir ou repenser leur stratégie et dispositifs en la matière) et un studio d'innovation (pour mettre en œuvre ces stratégies ou dispositifs avec eux).

Aujourd'hui, le CorpoLab travaille avec une quarantaine de grands groupes, dont seulement 25 % appartiennent à l'univers de la banque-assurance, les autres allant du luxe à l'énergie, en passant par la défense ou les transports. Cette diversité sectorielle nous fait bénéficier d'une vue à 360 degrés et renforce ainsi notre expertise globale.

L'écosystème des start-up : les chiffres clés

L'écosystème des start-up a une douzaine d'années d'existence; quand on sait qu'une génération de start-up dure six à sept ans, cela veut dire que notre historique actuel s'étend sur deux cohortes. Cet écosystème est fort de quelque 20 000 entreprises représentant, selon une étude d'EY, 1,3 million d'emplois directs et indirects, soit environ 5 % des emplois français. Il se caractérise par sa grande résilience : né sur les cendres de la crise des *subprimes*, il a résisté à celle du Covid-19 et à celle du pouvoir d'achat.

Ce secteur double tous les trois ans. Si l'on projette cette tendance, cela veut dire que, d'ici trois ans, l'écosystème des start-up représentera 10 % des emplois, soit l'équivalent du tourisme! Aujourd'hui, à Paris, une offre d'emploi de cadre sur deux provient d'une start-up. Il en existe 9 000 dans cette seule ville; et elles emploient à elles toutes quelque 600 000 personnes.

Mais justement, qu'appelle-t-on une start-up? C'est une entreprise qui a été créée récemment. La plupart des start-up sont des PME dont l'effectif moyen, en France, est de 7 personnes. Quand elles atteignent un certain degré de maturité, ces start-up deviennent des *scale-up*; ces dernières, au nombre de 400 dans notre pays, sont en général des entreprises en hyper-croissance. Dans le cas le plus favorable, elles deviennent des licornes, c'est-à-dire des entreprises dont la valorisation dépasse 1 milliard d'euros. La France en compte une trentaine.

Ce riche tissu, que l'on a longtemps cru fragile, paraît aujourd'hui solide et pérenne. Là se trouve sans doute le réservoir d'ETI qui a longtemps fait défaut à notre économie.

Un compagnonnage en 3 phases

Comment, pour une banque telle que le Crédit Agricole, accompagner les startupper dans leurs projets entrepreneuriaux? La question mérite d'être posée. Traditionnellement – c'est même une obligation qui leur est faite par le régulateur, dans le cadre d'une bonne gestion des risques –, les banques soutiennent des entreprises rentables. Or, les start-up sont, par nature, des entreprises structurellement déficitaires à leur démarrage, et ce pendant plusieurs années d'affilée. Un groupe comme le Crédit Agricole ne pouvait donc pas agir avec elles comme avec les autres entreprises. Il lui a fallu trouver une autre approche, et c'est ainsi qu'est née l'idée du Village.

Le Village et le CorpoLab ont été créés pour connecter ces deux mondes, celui des start-up et celui des grands groupes (les seconds cherchant depuis le début à "importer" de l'innovation par l'entremise des premières), et ce, dans quel que secteur que ce soit. Il ne faut pas confondre ces dispositifs avec La Fabrique by CA, qui a pour mission de faire émerger de nouveaux business, de nouveaux actifs pour le groupe Crédit Agricole lui-même, via des start-up appartenant au Crédit Agricole¹.

Pour brosser le tableau global de ce qu'a été l'aventure du Village by CA depuis sa création en 2013-2014, nous allons distinguer trois grandes étapes chronologiques.

La phase d'externalisation

La première étape, qui a duré jusqu'en 2017, mais sur laquelle beaucoup de gens sont restés bloqués, a été la *phase d'externalisation*. Nous l'avons appelée ainsi pour souligner l'idée que les start-up ont d'abord été vues, par les entreprises établies, comme un moyen commode d'externaliser l'innovation, de déplacer la R&D dans des structures plus agiles, moins soumises à des contraintes. À elles reviendrait la tâche d'explorer de nouvelles pistes. L'idée sous-jacente était, bien entendu, que, dès lors qu'une start-up aurait ainsi ouvert un nouveau marché, elle se ferait racheter.

1. Pour en savoir plus, lire le compte rendu de la séance du séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales du 5 février 2024, avec Laurent Darmon : « [La Fabrique by CA : un modèle original d'entrepreneurs salariés](http://www.chairephenix.org) ».

Le Village est né dans ce paradigme, qui était partagé par les états-majors des grands groupes comme par les startupper eux-mêmes. Il convient d'ailleurs de préciser que la grande majorité de ces startupper sont issus de ces mêmes grands groupes, au sein desquels ils ont effectué la première partie de leur carrière avant de se lancer dans la création d'entreprise (le cas emblématique de Mark Zuckerberg créant Facebook alors qu'il est encore à Harvard, en 2004, est plutôt l'exception qui confirme la règle).

Cette phase initiale, qui a vu naître la première génération de start-up, a fait naître chez les Français un amour pour l'entrepreneuriat. Beaucoup de ces startupper de la première génération se sont lancés tout feu tout flamme dans l'aventure, forts d'une idée tech en laquelle ils croyaient complètement et avec, en arrière-plan, la pensée qu'ils trouveraient bien une entreprise établie pour racheter leur start-up et, ainsi, monétiser leur innovation.

Des limites sont cependant très vite apparues. Toutes ces "idées", toutes ces "innovations" en sont le plus souvent restées au stade de preuves de concept (*Proofs of Concept* – POC), et il y a loin de la POC au passage à l'échelle ! Il régnait à cette époque une énergie incroyable, mais teintée d'un peu trop de romantisme du côté des startupper et d'une pointe de mépris du côté des dirigeants d'entreprises établies (avec des schémas mentaux du genre : « *Ce jeune en tee-shirt sait coder, mais ce n'est pas pour autant qu'il sait comment se diriger une entreprise* »).

La phase de tension concurrentielle

Au tournant des années 2017-2018 a débuté la deuxième phase, celle de *la tension concurrentielle*. Cela s'est produit lorsqu'une petite fraction de ces startupper de première génération – aux alentours de 5 ou 6 % d'entre eux – ont réussi, contre vents et marées, à créer non pas seulement un produit innovant, mais une entreprise innovante, avec de fortes capacités de croissance. L'attention des startupper s'est alors déportée du produit vers le modèle économique, la stratégie tarifaire, le mode de distribution, etc.

Des pans entiers d'activité, souvent régulés, se sont trouvés bousculés par l'irruption et l'essor rapide de ces nouveaux entrants : Spotify dans la musique, Google Actualités dans la presse, Gmail dans le courrier postal, les banques en ligne dans la banque, etc. Du côté des entreprises établies, la première réaction a été l'incrédulité, le scepticisme. Leurs dirigeants ne se rendaient pas toujours compte qu'ils avaient face à eux des personnes souvent brillantissimes, capables de réinventer leur secteur.

C'est à ce moment qu'ont émergé les premières licornes, en France et à l'étranger, et que certaines idées reçues ont été battues en brèche.

Parmi ces dernières, il y a celle que les start-up finiraient inéluctablement par se faire racheter par les entreprises établies du même secteur. Ce n'est pourtant pas ce que nous montrent les statistiques, si l'on considère les quelque 2 000 rachats de start-up enregistrés depuis douze ans. Les start-up se font majoritairement racheter par deux catégories d'entreprises : d'une part, d'autres start-up, dans une logique de *build-up* ; d'autre part, des entreprises informatiques et éditeurs de logiciels.

Toutefois, même si ces grandes entreprises informatiques partagent la même appétence pour la tech que les start-up, la collaboration qui se noue entre elles n'est pas toujours fluide. Cela tient à la différence de rythme et de mode de fonctionnement de ces deux types d'entreprises : là où les grands groupes anticipent et planifient très rigoureusement un projet stratégique qu'ils déroulent ensuite sans dévier, les start-up sont dans un *test & learn* permanent, elles lancent sans arrêt des initiatives tous azimuts et se fraient un chemin via un processus d'essais et erreurs.

La phase de coexistence structurelle

Cela nous amène à la troisième étape, dans laquelle nous venons d'entrer. Nous l'avons appelée *la phase de coexistence structurelle*, parce qu'elle a pour socle le constat, devenu irréfutable, de l'existence et de la solidité de ces nouveaux acteurs, dont les entreprises établies doivent bien tenir compte et avec lesquels elles doivent apprendre à coexister. Parmi ces nouveaux acteurs, certains sont désormais aussi gros, voire plus, que

les entreprises établies. La taille n'est pas le critère, puisqu'il existe des start-up aux dimensions de grands groupes. Malgré ses trente ans d'existence et ses 1,5 million d'employés, Amazon est restée, fondamentalement, une start-up. Nous en voulons pour preuve son initiative récente de racheter une chaîne de magasins physiques de proximité (l'équivalent américain de Franprix) et d'y remplacer les antiques caisses enregistreuses par le portefeuille numérique Amazon. Cette initiative s'est soldée par un semi-échec, mais là n'est pas l'important : Jeff Bezos est resté dans le mode *test & learn* permanent, il lance une nouvelle initiative tous les six mois, certaines échouent, d'autres non. En cas d'échec, personne en interne ne lui en tient rigueur, on le loue au contraire pour son inventivité.

Nous sommes bien en présence de deux camps, de deux catégories d'entreprises, mais le distinguo entre elles ne se fait plus sur la taille, il se fait sur le mode de fonctionnement. D'un côté, il y a le monde des entreprises établies, pouvant être de toutes tailles (grands groupes, ETI, voire PME), qui privilégient la vision de long terme, l'optimisation des moyens au service d'un plan stratégique; de l'autre, le monde des start-up, de toutes tailles elles aussi, qui misent sur leur capacité à être en permanence en mode *bêta-testing*, et ce, qu'il s'agisse de leurs produits ou services, de leur marché géographique, de leur politique tarifaire, etc. Ce sont deux logiques radicalement différentes, deux façons orthogonales de construire et de conduire une entreprise. Mais les deux ont désormais fait leur preuve, les deux font aujourd'hui partie du paysage, et pour longtemps. C'est pourquoi ces deux camps doivent à présent apprendre à coexister, à collaborer et à construire un langage commun. Ce modèle de coopération entre les deux mondes reste en grande partie à inventer, et c'est justement la mission que, comme d'autres acteurs, s'est donné le Crédit Agricole via le Village by CA et le CorpoLab.

Un observatoire unique

Le Village by CA et le CorpoLab constituent un observatoire unique, à la croisée de ces deux mondes. Nous apportons à l'un comme à l'autre notre capacité à détecter, filtrer et accélérer le match qui se joue en permanence entre eux. Car il s'agit bien d'un match : l'époque où les groupes établis faisaient du "mécénat" (un mécénat teinté de condescendance) vis-à-vis des start-up est révolue.

Aujourd'hui, quand des entreprises des deux camps veulent travailler ensemble, elles se livrent, d'un côté comme de l'autre, à une analyse du type *make, rent or buy*. Dans cette analyse croisée, les deux camps ont souvent besoin d'un traducteur culturel, voire parfois d'un "Casque bleu" chargé de maintenir la paix – fût-ce une paix armée – entre eux et de veiller à ce que, des deux côtés, personne ne soit dupé ou lésé.

C'est ce rôle qu'assume le Village by CA et c'est ce qui explique le caractère dual de notre fonction comme de notre expertise : d'une part, aider les start-up à sécuriser leur croissance et, d'autre part, aider les groupes établis à sécuriser leur capacité à innover.

Une aventure fructueuse pour le Crédit Agricole

Les start-up, dans leur globalité, constituent aujourd'hui un des seuls pans de l'économie française à connaître une croissance à deux chiffres. Ce seul fait suffit à justifier l'intérêt que leur porte le Crédit Agricole. En même temps, ces entreprises d'un nouveau genre l'obligent, s'il veut en être, à se réinventer, à repenser son offre.

Un gisement de business

On peut faire un parallèle avec l'émergence du tourisme de masse au moment des premiers congés payés. Comment un banquier d'alors aurait-il réagi face à un entrepreneur venant le voir pour ouvrir un camping? Aurait-il perçu le potentiel à long terme ou bien, au contraire, renâclé à l'idée de financer quelqu'un qui ne travaillera que deux mois par an?

C'est la même chose qui se joue avec l'émergence des start-up, dont la seule promesse assurée, du moins à court ou moyen terme, est celle d'un *EBITDA* (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) négatif sur les cinq prochaines années.

Ces entreprises d'un nouveau genre appellent une banque d'un nouveau genre, et des initiatives sont prises ici ou là, au sein de la galaxie Crédit Agricole (au Crédit Agricole Île-de-France, au Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, à Indosuez, etc.), pour créer une banque dédiée aux start-up. On observe d'ailleurs la même tendance à l'échelle de l'Union européenne, avec sa stratégie en faveur des start-up et des *scale-up* et, au cœur de ce dispositif, son projet de "28^e régime", un cadre juridique paneuropéen visant à simplifier les démarches, harmoniser les règles et permettre aux start-up de grandir sans devoir quitter le continent.

De précieux enseignements

Nous tirons de cette aventure quelques grandes leçons pour le groupe Crédit Agricole. Ce dernier est une fédération de 39 Caisses régionales, ce qui fait qu'un directeur de l'une d'elles a autour de lui 38 autres personnes qui font exactement le même métier : les 39 Caisses se "benchmarkent" sans cesse entre elles, sur pas moins de 200 *KPI* (indicateurs clés de performance) différents. C'est cette émulation permanente qui explique, en grande partie, la part de marché détenue par le Groupe et sa solidité dans son ensemble. Mais ce système est moins efficace face à l'irruption de nouveaux entrants, obéissant à une logique différente. Il ne fait pas de doute que le Village et le CorpoLab aident le Groupe à s'ouvrir à ces nouveaux acteurs.

Nous sensibilisons également l'actionnaire à la profonde mutation que connaissent actuellement les directions de l'innovation des groupes établis. Tous ces groupes ou presque se sont désormais dotés de véhicules d'innovation et ont multiplié les dispositifs dédiés, ce qui a fait bouger les lignes pour les directions de l'innovation, dont le positionnement a changé. L'accent est moins mis sur l'activité prospective à long terme, davantage sur le cœur de métier ; des pans de ce qui était traditionnellement leur travail migrent vers d'autres compartiments de l'entreprise (la responsabilité sociétale des entreprises, par exemple). Il y a donc, pour ces directions, un vrai enjeu, quasi existentiel, à se professionnaliser, à les faire entrer dans une logique de service – afin qu'elles soient pleinement perçues et utilisées au sein de l'entreprise.

Conclusion

En guise de conclusion, nous voudrions vous faire part de notre manifeste. Nous pouvons le formuler ainsi : *« L'innovation ne se résume plus à une opposition simpliste entre start-up et grandes entreprises. Ces deux univers, longtemps perçus comme antagonistes, coexistent aujourd'hui au sein d'un écosystème complexe et interdépendant. À celles et ceux qui façonnent le futur, nous lançons un appel : embrassez pleinement cette hybridation et co créez les modes de gouvernance des écosystèmes hybrides de demain. »*

Débat

Le Village by CA Paris, un accélérateur pas comme les autres

Un intervenant : *Quels sont les modèles économiques respectifs du Village et du CorpoLab ?*

Emmanuel Papadacci-Stephanopoli : Le Village, dont le CorpoLab est une entité, tire ses revenus de trois sources principales : l'accompagnement des startupper (à hauteur de deux tiers des revenus), l'activité de conseil exercée auprès des groupes établis (environ un quart) et l'actionnaire Crédit Agricole, qui met au pot pour nous apporter un petit complément, sans quoi le Village by CA Paris ne serait pas à l'équilibre.

Int. : *Vous nous avez dit que le Village by CA comptait 47 lieux. Qu'est-ce qu'un lieu, pour vous ?*

E. P.-S. : De même que le Crédit Agricole est une fédération de banques régionales, le Village by CA est une fédération de Villages. Une offre commune est proposée : une start-up accueillie dans un Village peut ensuite aller dans un autre. Les responsables de ces Villages, que l'on appelle d'ailleurs des *maires*, organisent entre eux des séminaires trois fois par an pour entretenir cette solidarité et cette collaboration. En même temps, dans chaque Village, l'offre commune est adaptée à la réalité économique du territoire et à ses spécificités. Des pôles thématiques se dégagent ainsi : la réalité virtuelle à Laval, le e-commerce à Lille, la fintech et l'IA à Paris, etc. Chaque Village compte en général 3 ou 4 collaborateurs, employés en CDI, qui sont souvent d'anciens chargés d'affaires entreprises et qui connaissent par cœur les ETI régionales. Entre les maires de Village, le benchmarking sur 25 KPI est permanent.

Int. : *Qu'est-ce qui fait la spécificité du Village by CA par rapport à un autre accélérateur, comme Station F ?*

E. P.-S. : L'intensité concurrentielle n'a cessé de croître durant ces dix dernières années, rendant l'aventure start-up toujours plus difficile. Au Village by CA Paris, nous avons compris cela, ce qui nous a poussé à rehausser notre niveau d'accompagnement, domaine où nous nous distinguons d'autres accélérateurs. Parmi nos livrables, il y a du conseil stratégique (à la manière de ce que fait le Boston Consulting Group, par exemple), des missions d'organisation de la fonction innovation (curieusement, les directions de l'innovation ont du mal à innover en ce qui concerne leur propre mode de fonctionnement), des missions de coaching auprès de dirigeants de groupes établis (qui, contrairement aux startups, vivent trop souvent le changement comme une source de stress et non quelque chose de positif en soi), etc.

Int. : *Comment gérez-vous les échecs ?*

E. P.-S. : Il faut distinguer l'incubation – quand le projet est encore en gestation – de l'accélération – une fois que la start-up a été créée. En phase d'incubation, il faudrait parler de taux de non-naissance plutôt que de taux de mortalité. En phase d'accélération, celle dont nous nous occupons le plus, chaque échec est, pour nous, une très mauvaise nouvelle, qui nous fait extrêmement mal au cœur. C'est un échec pour le startupper, mais pour nous aussi, tant nous mettons d'énergie dans notre accompagnement. Depuis six mois que je suis à la tête du Village by CA Paris, il est arrivé deux ou trois fois que, sur les coups de 21h30, je reçoive un appel d'un entrepreneur qui, ayant fait sa comptabilité, s'aperçoit qu'il ne peut pas continuer. Dans ce cas, nous suspendons les cotisations à l'accélérateur et basculons dans une sorte d'accompagnement minimal. Néanmoins, nous ne nous acharnons pas si le succès n'est pas au rendez-vous. Quoi qu'il en soit, l'échec est beaucoup moins mal vu aujourd'hui qu'hier ; les gens ont pris conscience que les compétences développées en start-up, quelle que soit l'issue, sont assez exceptionnelles : autonomie, débrouillardise, polyvalence, vision holistique...

Int. : *Quelle est la légitimité du Crédit Agricole à se lancer dans une telle aventure ? Tout ce que vous nous avez expliqué aurait tout aussi bien pu être valable avec n'importe quelle autre maison mère, Danone par exemple...*

E. P.-S. : L'objet social du Groupe est de développer les territoires, et ce, pas uniquement à travers la banque. Il est donc parfaitement légitime et parfaitement en accord avec son ADN que ses 12 millions de sociétaires aient voulu le doter d'un accélérateur de start-up, pour continuer par d'autres moyens cette œuvre en faveur des territoires et de l'innovation ; surtout, comme nous disent les sociétaires, si ces technologies aident à opérer une transition durable et à léguer une planète dans le moins mauvais état possible à leurs enfants. Pour qu'un accélérateur apporte une aide efficace, il faut qu'il soit étroitement connecté au territoire, à son tissu industriel et institutionnel, à la chambre de commerce, aux municipalités, aux entrepreneurs locaux... Il se trouve que c'est le cas du Crédit Agricole.

Int. : *Ce qu'a accompli et réussi le Crédit Agricole avec le Village by CA a-t-il donné envie à d'autres réseaux bancaires de la même mouvance, la Banque Populaire ou le Crédit Mutuel, de lui emboîter le pas ?*

E. P.-S. : Il faudrait le leur demander. L'acteur bancaire le plus actif dans ce domaine, après le Crédit Agricole, est à mon sens BNP Paribas, qui possède une culture historique en la matière. Nous regardons surtout de près ce qu'ils font, même si nous préférons nous comparer aux deux plus grands accélérateurs du monde, Plug and Play et, surtout, Y Combinator. Le modèle économique de ce dernier est bien différent : c'est un fonds d'investissement qui a créé un accélérateur. Il investit dans une optique court-termiste et sécurise son investissement par l'accompagnement. Toutefois, ils ne sélectionnent qu'un dossier sur 300.

L'écosystème français, mutations et résistances

Int. : *Jadis, on déplorait le manque d'entrepreneurs en France. Aujourd'hui, à vous entendre, on les compte par dizaines de milliers... Comment expliquez-vous cette révolution anthropologique et quel est le profil type de ces néo-entrepreneurs? En outre, à l'époque, la moitié des nouvelles entreprises mouraient dans les trois ou quatre années suivant leur création. Or, vous n'avez guère évoqué le taux de mortalité de vos start-up...*

E. P.-S. : L'âge moyen des startupper que nous accompagnons est, au moment où ils créent leur entreprise, de 37 ans. Ce ne sont donc pas, pour la plupart, de jeunes diplômés se lançant bille en tête dès la sortie de l'école, mais des trentenaires ou de jeunes quadras qui ont précédemment occupé des fonctions de cadre supérieur dans des groupes établis ou qui ont été dans le conseil et qui ont longuement mûri leur projet (pendant six ou sept ans) avant de franchir le pas. Quant au taux de mortalité, il est beaucoup plus faible pour les start-up passées par un accélérateur. Le taux de mortalité à 3 ans est de 80 % pour les start-up non accompagnées, et de 20 % pour celles qui bénéficient de l'aide d'un accélérateur. Pourquoi? Parce que nos dix ou douze ans de recul nous ont donné une vision précise des principales causes d'échec dans une situation donnée. Nous avons d'ailleurs élaboré un programme de master class conçu sur la base de cette analyse des échecs passés. Le retour d'expérience, cela existe!

Pierre-Emmanuel Jeudy : Il existe une forte solidarité entre startupper. Les anciens d'une même entreprise essaient et se partagent leur expérience, cela aide aussi à éviter les chausse-trappes.

E. P.-S. : Pour ce qui est de l'essor de la *start-up nation*, il tient à différents facteurs. Il doit beaucoup, il faut bien le dire, à l'évolution du code du travail. Emmanuel Macron, en permettant à un employé de pouvoir se séparer à l'amiable de son employeur tout en touchant son chômage pendant deux ans, a décidé bien des cadres de grands groupes à franchir le pas. Un autre levier, plus ancien, a été la création fin 2012 de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), qui finance, sous une forme ou sous une autre, 80 % des start-up de notre pays. Cela étant, un autre facteur a été l'appât du gain futur. Une étude récente, qui a fait du bruit, a montré que, même pour les 5 % d'"exits" les plus réussis (des start-up qui se sont bien vendues à d'autres start-up ou à des éditeurs de logiciels), le *cash-out* sur dix ans n'est que de 1,5 million d'euros. Autrement dit, les meilleurs doublent leur salaire... C'est bien, mais ce n'est pas le loto!

Int. : *Vous avez qualifié l'écosystème des start-up de particulièrement résilient. Pourquoi?*

E. P.-S. : C'est ce que je constate. Aujourd'hui, les start-up sont accompagnées par des fonds d'investissement qui investissent, par des banquiers qui prêtent... Certaines d'entre elles sont d'ailleurs devenues rentables, voire même très rentables.

Int. : *Vous dites que les start-up sont désormais accompagnées "par des banques qui prêtent", mais ne nous avez-vous pas précédemment expliqué que les banques ne pouvaient pas financer les start-up?*

E. P.-S. : Au cours des deux à trois premières années suivant leur création, les start-up sont souvent structurellement déficitaires. Les établissements bancaires traditionnels, dans le cadre de leur politique de gestion des risques, s'appuient généralement sur une mutualisation de portefeuilles d'entreprises comparables pour obtenir l'agrément du régulateur. Or, chaque start-up est unique, ce qui rend difficile leur inclusion dans

de tels ensembles homogènes. C'est précisément durant cette phase de lancement que Bpifrance, grâce au soutien et à la garantie de l'État, intervient pour apporter le financement indispensable.

Int. : *Revenons sur les start-up qui rencontrent des difficultés ou vont dans le mur. Même si, en France, des choses ont été faites ces dernières années sur le plan législatif et réglementaire pour assouplir le système, celui-ci reste encore très rigide, comparé à celui des États-Unis. N'est-ce pas un frein ?*

E. P.-S. : Le contexte réglementaire a récemment évolué. Il est désormais plus simple et moins coûteux de procéder à des séparations en cas de difficultés majeures de l'entreprise. Avec le barème Macron, l'indemnité légale ne s'élève plus qu'à un demi-mois de salaire par année d'ancienneté. Or, la plupart des start-up ayant moins de trois ans d'existence, le montant reste relativement limité. Lorsque la direction informe les équipes qu'un certain nombre de postes sera supprimé, il est rare d'aller jusqu'au licenciement, car au bout d'un mois, la plupart des collaborateurs ont déjà retrouvé un autre emploi – l'expérience en start-up étant particulièrement prisée – et privilégient généralement une séparation à l'amiable. J'ai en tête l'exemple d'une très belle *scale-up* qui, à la suite d'une erreur de gestion, a dû se séparer de 300 salariés d'un coup : elle a publié en ligne la liste des personnes concernées pour que ses propres concurrents les appellent et les reprennent. Et c'est ce qui s'est passé !

P.-E. J. : Cela étant, d'un point de vue social et ressources humaines, l'environnement des start-up reste très dur. Une grosse partie de notre accompagnement et de nos programmes de master class relève d'ailleurs des ressources humaines, ou du moins du management – pour en finir avec le chef qui décide de tout verticalement, tient des propos déplacés, voire injurieux, etc.

Int. : *Pourquoi y a-t-il eu, selon vous, aussi peu de rachats de start-up par les groupes établis ?*

E. P.-S. : La France n'a pas une culture de la fusion-acquisition très profonde, tous types d'entreprises confondus. On privilégie la croissance organique. Il y a donc peu d'acheteurs, d'autant qu'il y a eu de retentissants échecs d'intégration qui ont refroidi les acheteurs potentiels. Racheter et intégrer une start-up est tout aussi difficile que racheter et intégrer une entreprise classique. En particulier, ce processus ne va pas plus vite au motif que la start-up rachetée est elle-même une entité rapide et agile, cela prend dans un cas comme dans l'autre des années, pour ne pas dire une décennie. Il y a aussi relativement peu de vendeurs. En effet, les startupper qui ont réussi ne sont plus si nombreux à vouloir se faire racheter.

Int. : *Quels conseils donneriez-vous à des dirigeants de grands groupes souhaitant racheter une start-up ?*

P.-E. J. : La phase d'intégration est vraiment très délicate. Il est extrêmement difficile de conserver la vélocité d'une start-up que l'on vient de racheter, car cela dépend d'un tas de paramètres difficilement prévisibles – est-ce que le fondateur va rester ou non, etc. Il faut que l'acheteur sache bien gérer les priorités et, en particulier, qu'il profite des premiers mois qui suivent le rachat pour traiter d'abord les problèmes les plus souterrains, mais d'une importance stratégique, comme les technologies de l'information (IT), les dispositions légales, la conformité, etc.

E. P.-S. : J'ajoute à ce que vient de dire Pierre-Emmanuel Jeudy que les dirigeants de groupes établis doivent, avant de prendre ou non la décision de racheter une start-up, procéder de façon approfondie à une analyse *make, rent or buy*. Au sein de leur groupe existent de multiples compétences et le rachat d'une start-up existante n'est pas forcément la meilleure solution. Face à un nouvel acteur, quelle est la meilleure manière, pour un groupe établi, de protéger son modèle économique ? Est-ce par la création en interne d'une nouvelle activité, un partenariat stratégique, un rachat ? Voilà les questions qu'il convient de se poser.

Int. : *Un bon startupper n'est pas forcément un bon dirigeant d'entreprise. Comment se passe le passage à l'échelle, du point de vue des équipes ?*

E. P.-S. : Le monde des start-up de 5 à 15 personnes, celui des *scale-up* de 15 à 100 personnes et celui des licornes de plus de 100 personnes sont trois mondes bien différents. Les intitulés et les fiches de poste peuvent être les mêmes sur le papier, mais, dans les faits, ce n'est pas du tout pareil, la pression, les contraintes de *reporting*, etc., sont très différentes. C'est pourquoi tant de start-up, dont les équipes avaient grandi avec l'entreprise durant les premières années, voient leur management être complètement chamboulé au moment de la levée de fonds série B et du *scale-up*. Cela fait partie des difficultés à venir que, au Village by CA, nous nous efforçons d'anticiper.

Pierre-Emmanuel Jeudy

Il s'occupe du CorpoLab, *think tank* et studio d'innovation rattaché au Village by CA Paris.

Il a débuté au sein de directions Stratégie et a évolué plusieurs années dans le monde du conseil auprès de nombreux clients. Spécialiste de la stratégie et de la structuration de l'innovation, il favorise l'accélération d'écosystèmes innovants et d'alliances stratégiques avec l'écosystème tech et entrepreneurial.

Emmanuel Papadacci-Stephanopoli

Directeur général délégué du Village by CA Paris et *managing director* du CorpoLab, il accompagne la création de start-up et favorise l'hybridation entre innovation entrepreneuriale et grands groupes. Docteur en mathématiques et diplômé de l'ESSEC, il a occupé des postes clés chez Crédit Agricole, Casino et KPMG entre marketing, innovation, stratégie et fusion-acquisition, en contribuant au lancement de nouvelles activités.

Pour toute reproduction totale ou partielle,
merci de nous contacter à l'adresse info@chairephenix.org.