

Etude

Start Ups & Salons

**NUNDINO
T O P I A**

Le rôle des salons dans l'innovation et la vie des Start ups

Etude qualitative réalisée par NUNDINOTOPIA pour une contribution à la constitution d'une Recherche, Développement et Innovation dans les Foires, Salons et Congrès

Bordeaux, mai 2018

Contact :
Marc Halpert,
marc.halpert@dbmail.com
06 41 54 05 21

Les enseignements-clefs en un page

1. **Pas de magie.** Les start ups composent d'abord une réalité hétérogène d'entrepreneurs combattants et pragmatiques. Les start uppers ne sont pas des magiciens et ils ne se positionnent pas comme tels. Donc rien ne sert de leur demander, concernant les salons et leur avenir, des tours de magie.
2. **La culture des start ups se tient à quelques pas de la culture des salons :** petites entreprises, métiers multiples, les marchés, l'empirisme, le sens du collectif, l'association par affinités, l'engagement, l'oralité et l'importance de la rencontre physique, le nomadisme (savoir partir et repartir),
3. **Les salons sont essentiels à la vie des start ups** et à leur stratégie. Les start uppers ont une pratique quasi systématique des salons et autres événements. Les salons sont des machines de « UP » social nécessaire à leur croissance. L'Événement est aussi un marché pour une part d'entre eux.
4. **D'abord des affaires.** Les start uppers ont les idées claires sur leurs objectifs. Ils veulent entrer dans l'écosystème du marché présent sur le salon et émerger. Les deux objectifs principaux sont largement orientés par la recherche d'affaires : commercer, entrer dans les réseaux et appartenir à l'écosystème. Deux autres objectifs importent : obtenir des retombées médiatiques et de la résonance sur les réseaux sociaux ; faire une veille du marché.
5. **Le processus d'innovation des start ups n'existe qu'implicitement et encapsulé dans les relations d'affaires.** L'innovation n'est pas un objectif. Si le processus d'innovation peut être schématisé en deux phases, une de l'invention, l'autre de la socialisation de cette dernière et de son adoption, alors sans en porter le nom, les expériences des start uppers sur le salon peuvent en partie y correspondre. Si les salons ont toujours été des lieux d'exposition de l'innovation, ils doivent maintenant contribuer plus formellement à **la socialisation des innovateurs.**
6. **Les start uppers n'agissent pas dans les salons comme des débutants.** Si le prix des stands est un frein, ils le contournent par un spectre large de modalités de participation (conférenciers, visiteurs, invitations, partenariats, stands collectifs). Ils peuvent casser quelques codes mais en surface, comptent avant tout le repère des salons dans une filière (le vertical) et l'échange concret (ex : importance de la carte de visite). **Ils veulent à terme devenir exposants**, mais ne veulent pas abandonner la mobilité qu'offre d'être visiteur.
7. **Les start uppers évaluent très favorablement les salons**, mais ceux-ci pourraient donner plus. Le registre d'évaluation premier est d'abord social : les rencontres, la constitution de réseaux et l'entrée dans l'écosystème. Les résultats sont indéniables, le salon est un accélérateur, mais la qualité du ciblage peut être insuffisante. De gros efforts sont à faire sur la production éditoriale. Il devient vraiment « old school » de ne pas être au niveau digital (indoor et outdoor). La fonction psychologique et énergisante d'un salon est très importante et réelle.
8. **Les start ups veulent des salons capables de les immerger au plus près de la complexité des marchés et des situations.** Les salons ne sont pas dépassés, seulement parfois la manière de les faire. Les trois principaux domaines d'amélioration des salons sont la Visibilité et la Parole (sortir du Village start up et pitcher toujours plus), l'Introduction sociale dans les écosystèmes (plateforme de rendez-vous qualifiés, mentoring, partenariat sur les contenus) et le développement de la Machine-Salon pour qu'elle soit au plus proche (concrète) de la réalité (formats mixtes vers l'événementiel, contenus à forte valeur ajoutée articulés sur les stratégies des filières et des marchés, engagement et innovation sociale, approche LEAN d'apprentissage et d'évolution d'une édition à autre). La transformation numérique n'est pas l'amélioration majeure attendue, elle n'est qu'un minimum.
9. **Les Start ups sont prêtes à devenir elles-mêmes organisatrices d'événements (quand elles ne le sont pas déjà).** Les salons, les événements dans leurs multiples formes ne sont donc pas la propriété des professionnels de l'événement. Les technologies de fabrication des salons sont en quelque sorte « open source ». Organiser est une manière d'agir sur le cours des choses, de fabriquer leur démarche même de start up.

Les start uppers sont des hommes et des femmes d'événements. Les salons constituent des leviers sociaux structurels et énergisants de la croissance des start ups. Le process d'innovation y est encapsulé dans les relations principalement d'affaires. La composition fine des dispositifs et événements de rencontres et l'intelligence du présent complexe des marchés, au-delà du digital, portent la compétitivité des salons.

Sommaire

Résumé en 1 page des enseignements-clés, p. 2

Remerciements, p. 4

Préambule sur la Recherche et l'Innovation dans les Foires, Salons et Congrès, p. 5

Introduction, p. 6

Méthodologie et échantillon, p. 7

SYNTHESE ET PISTES D'ACTIONS, p. 8

Synthèse et figures, p. 9

- I. L'identité ouverte et proche des Start ups, p. 9
- II. Le lien si fort Start ups-Salons, p. 13
- III. Machine éventuelle d'innovation ? p. 17
- IV. Pratiques d'exposition et de visite, p.19
- V. Evaluations et Améliorations des Salons, p. 21
- VI. Typologie provisoire, p.27

Pistes d'actions, p. 30

- I. Pour les start uppers, p. 30
- II. Pour les professionnels des salons, p. 33
- III. Pour les acteurs de la Recherche, de sa Valorisation et de l'Innovation, p.36

ANALYSE DETAILLEE avec les verbatim, p. 38

Tentatives de caractérisations des start ups et des start uppers, p. 39

Ce que les start uppers nous disent de leur start up et de leur vie, p. 45

Une pratique quasi systématique des salons et des événements, p. 54

Objectifs et stratégie, p. 62

Expériences d'Innovation, p. 81

Les pratiques d'exposition et de visite, p.89

Evaluation des salons, p. 102

Améliorations possibles des salons, p. 114

Devenir Organisateur, p. 129

Typologie provisoire, p. 134

LISTE DES OUVRAGES ET TEXTES CITES, p. 138

ANNEXE : Cahier des charges de l'étude, p. 139

Association NUNDINOTOPIA pour la Recherche et l'Innovation dans les Foires, Salons et Congrès | fondateurs : Marc Halpert, Henri Auillans

Adresse de l'association : 333, avenue d'Arès, maison 2, 33200 Bordeaux Tél : 06 41 54 05 21, internet : www.nundinotopia.com, Email : marc.halpert@dbmail.com

Rédaction : Marc Halpert | MAI 2018 | Prix : gratuit | Format : accessible sous pdf sur www.nundinotopia.com

Remerciements

Vingt personnes*, dirigeantes et responsables de start ups, ont accepté de consacrer de leurs temps à cette étude, simplement sur la base de la description de ce projet et de son contexte de recherche. Elles l'ont fait facilement, avec la meilleure disponibilité. Nous les en remercions vivement.

**L'anonymat des start uppers et start ups participants est respecté et les éléments de discours susceptibles de faciliter leur identification ont été modifiés.*

Préambule sur la Recherche et l'Innovation dans les Foires, Salons et Congrès

Dans notre société et économie dites « de la connaissance », l'un des enjeux majeurs de la filière des Foires, Salons et Congrès (et plus largement de l'événement), et de son rôle économique et social, - même si cet enjeu n'est pas encore toujours présent dans les esprits et les choix d'investissement - est :

1. La constitution d'une Recherche Développement et Innovation au sein de la filière des Foires, Salons et Congrès,
2. Le renforcement des dispositifs de foires, salons et congrès dans et au bénéfice des politiques de Recherche et d'Innovation des organismes de recherche, des territoires et des filières, en termes de valorisation de la Recherche sur les marchés et dans la société, de développement des communautés scientifiques et d'expérimentation.

L'Association NUNDINOTOPIA s'est donné pour mission de contribuer, à son échelle et par ses travaux (www.nundinotopia.com), à la promotion et à la réponse à ce double enjeu.

L'étude présente sur « Le Rôle des Salons dans la vie et l'Innovation des Start ups » en est l'un d'entre eux.

Introduction

Les Salons depuis plus de cent ans poursuivent un mouvement initié dès les Expositions des Industries et des Beaux-arts et leurs grandes sœurs universelles du 19^{ème} siècle. Ils y rajoutent toutefois ce qui manquait à l'exposition pure : le commerce. Les entreprises investissent aujourd'hui dans les plus grands salons du monde notamment pour y montrer leurs innovations et les visiteurs s'y rendent pour, entre autres, les y voir. Les innovations signent ainsi les tendances et l'actualité d'une filière. Mais cela ne dit pas tout des salons sur le sujet, qui peuvent aussi devenir eux-mêmes des plateformes d'innovation, des espace-temps où non seulement l'innovation s'expose, mais où elle apparaît, où elle se fabriquent, les salons comme séquences du process d'innovation. Autrement dit, les salons seraient possiblement avant même l'innovation, dans son devenir, quand elle est encore dans la gangue des exercices de recherche. Les salons qui ont accroché la mécanique d'exposition de l'innovation aux échanges commerciaux seraient donc aussi une machine de production de recherche et d'innovation. Les salons auraient alors d'autant plus d'importance et de pertinence dans notre économie mondiale de la connaissance.

Pour analyser la fonction innovante des salons, une des pistes possibles était de l'éprouver à l'aune du phénomène grandissant des start ups, incarnations de l'entreprise innovante et de notre actualité dans laquelle l'innovation devient règle sociale, objectifs des nations, paradigme de société. Cette piste est d'autant plus tentante que les salons ou événements dédiés aux start ups se multiplient, parmi parfois les plus spectaculaires (exemple : SLUSH, Nordic Business Forum, Web Summit) et qu'il devient rare de trouver un salon sans son offre de « Village des Start ups ». La profession de l'événement elle-même, au pied de ses défis de transformation numérique, ne manque pas de demander à la « génération » des start ups les clefs de son avenir et de ses évolutions. Demain viendrait donc de ce côté-là.

Nous avons donc mené cette étude sur le thème général « des Salons dans l'innovation et la vie des start ups », auprès d'une vingtaine de start uppers. En les interrogeant, nous rencontrons des personnes qui représentaient, d'une manière ou d'une autre, la forme la plus actuelle, la plus attendue aussi, de l'entreprise innovante, avec en arrière-fond la révolution digitale, les succès monstrueux des GAFAs, les victoires tout autant extraordinaires de leurs vis-à-vis en Asie, qui semblent renverser la table de l'économie d'hier. Qu'apprenons-nous d'essentiel ? Quels principes pouvons-nous en retirer pour développer de nouvelles stratégies tant du côté des professionnels des salons, du monde des start ups que des acteurs de la recherche et de l'innovation ? Les salons sont-ils des espèces maintenant dépassées par les vents nouveaux ou au contraire des rouages à fort potentiel dans l'économie à venir ? Car après tout, nous savons aussi que l'activité des salons (et plus largement des événements) -objets historiques, transformation des grandes Expositions, formes montantes de rencontres au 20^{ème} siècle, redites modernes des foires ancestrales- grandit encore dans notre nouveau présent.

Méthodologie et échantillon

Objectifs spécifiques de l'étude

Dresser une première analyse des perceptions, des attentes et des pratiques des salons par les acteurs des start ups.

Analyser les leviers et les freins des salons pour l'innovation et la croissance des start ups.

Identifier les pistes d'évolution de l'offre des salons :

- Pour servir l'innovation et le développement des start ups
- Plus globalement pour faire évoluer leur propre format général pour leur marché

Questions-clefs

Description de la naissance de la start up

Description des différents types d'événements connus et pratiqués

Description des pratiques de salons et des objectifs recherchés

Evaluation par les start uppers de leurs participations aux salons

Analyse des améliorations possibles attendues par les acteurs des start ups

Méthode

20 entretiens en face-à-face (quelques exceptions par téléphone) de 45 minutes environ, questions ouvertes, entretiens semi-directifs (la moyenne des entretiens sera inférieure à un peu plus de 50 minutes)

Entretiens menés de décembre 2017 à mars 2018.

Echantillon

Dirigeants et fondateurs de start ups (ou exceptionnellement des responsables de communication)

Start up appartenant à des domaines hétérogènes : santé-biotechnologie, loisirs, tourisme, industries, habitat, e-commerce, économie sociale et solidaire, communication, médias, événementiel, / Sur des innovations technologiques principalement, mais avec des cas d'innovation d'usage / Taille : 1 à 20 salariés / De quelques mois à plus de 5 ans d'existence / Pratique des salons : de très faible voire absence si possible à plus de 5 salons/an.

Homme et Femme : 65%/35% (surreprésentation des femmes par rapport à la réalité de nos bases d'information : 15% environ)

Pas de critère sur l'âge

Localisé à Bordeaux Métropole (utilisation en partie de l'annuaire très détaillé LE STARTUPPER édité par la Tribune¹).

Voir le détail de l'échantillon dans l'analyse détaillée de l'étude, PARTIE I.

¹ Le STARTUPPER, l'écosystème des startups, Bordeaux et sa métropole, n° hors-série, édition 2017-2018, publié par La Tribune



**SYNTHESE
ET PISTES DE TRAVAIL**

Synthèse et figures

I. L'IDENTITE OUVERTE ET PROCHE DES START UPS

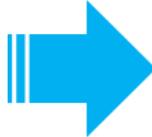
Une définition floue

Démessure ? Mode ?
Nouvelle ère ? « Barbares » ?
(Babinet, 2017)

« START UP »

Croissance, Technologie,
Levée de fonds, Risques ?

ECHANTILLON



20
START UPS

Entretiens face à face
14/20 et 6 par téléphone

Dirigeants
Exception 3 Resp. Communication

START UPPEERS

Jeunes ?

9 > 35 ans

Aussi des femmes

7 sur 20 personnes
mais surreprésentation vs réalité

Des parcours multiples

Commercial, ingénieur, technicien, chimiste,
chercheur, consultant, comptable, RH,
communication, ...

- 17 ont moins de 3 ans
- Equipe de 3 à 4 personnes en moyenne
- 7 ont fait des levées de fonds
- 100% BtoB + 4 en BtoC
- 9 orientées vers l'international

Pas seulement appli digitale !

9 start ups sur 20

Des marchés nombreux

Industrie, emballage, tourisme,
presse, habitat, vins,
alimentaire, agriculture,
services, communication,
transports, recrutement et
formation, événementiel, santé,
pharmacie, mobilité...

Les start uppers
ne sont pas
des
magiciens...

Les start ups composent une réalité hétérogène d'entrepreneurs combattants et pragmatiques, assez loin du mythe héroïque du jeune start upper à l'ascension fulgurante et génie du 21^{ème} siècle, ou du « barbare »² qui s'empare du monde.

- La notion de « start up » est une notion floue, de l'aveu même des start uppers et nombre d'entre eux ne rentrent pas dans la grille de lecture de l'entreprise à très forte croissance, sur une base technologique forte, sur un marché à risque, avec le ressort de la levée fonds.
- Le Start upper peut être incroyablement vieux ! 9 personnes sur notre échantillon avait plus de 35 ans, la majorité plus de 30 ans, avec souvent une expérience professionnelle déjà solide. Ce ne sont pas des débutants.

² A propos des GAFA, Gilles Babinet écrira « l'avant-garde des barbares ». BABINET Gilles, Transformation digitale : l'avènement des plateformes, Histoires de licornes, de data et de nouveaux barbares..., Le Passeur Editeur, p. 18.

- Les parcours sont multiples, les ingénieurs ne dominent pas forcément. Certains furent commercial, chimiste, chercheur, comptable, auditeur, responsable RH, communicant, ...
- Tous ne travaillent pas sur le digital, applis ou logiciels, ou sur des activités à fortes technologies.
- Nous retrouvons le classique déséquilibre femmes-hommes en défaveur des premières.
- Nous pourrions reprendre l'expression utilisée par des sociologues dans une étude récente sur les start ups françaises. Les start uppers sont des « *innovateurs ordinaires* »³, combattants, passionnés, soumis à l'échec possible, qui ne vivent pas dans la grandiloquence de la fulgurance.
- Ils n'ont d'ailleurs qu'assez peu le mot « innovation » à la bouche,
- Le monde des start ups n'est donc pas magique, c'est un monde d'entrepreneurs pragmatiques.

+ Il est préférable, pour pouvoir penser avec les start uppers l'évolution des salons, de ne pas considérer le monde des start ups comme une entité à part, au-dessus, détenteur de la vérité sur l'avenir (la tentation est forte).

+ Comme pour les start ups, le levier des évolutions des salons n'est pas que digital,

+ Il n'est sans doute pas possible de penser l'innovation d'une filière sans parité femme-homme.

+ Les start ups, avec leur forte hétérogénéité, peuvent constituer pour les salons autant d'opérateurs pour entrer dans la finesse et la complexité du réel.

+ L'innovation n'apparaît pas au grand jour, elle est en quelque sorte encapsulée dans la vie des starts ups.

Une culture start up à quelques pas de celle des salons...

La vie et l'évolution des starts ups sont composées de rupture, d'empirisme et de test, d'un sens fort du collectif, d'un désir de s'engager et d'un réalisme qui peut même rendre critique à l'égard d'une idée trop illusoire de la « start up ». Ces éléments ne sont pas bien loin de la culture produite sur les salons.

Au départ de la start up, l'expérience personnelle, le choix de vie, une direction rarement solitaire

- Hormis les cas d'une application et mise sur le marché de recherche scientifique, le concept, l'idée initiale de la start up, naît de l'expérience personnelle sur

les usages ;

- La création d'une start up appartient à un parcours de vie (avec sa fragilité) et à une certaine propension à l'entrepreneuriat. Mais les deux ne sont pas forcément liés, certains veulent s'échapper d'une situation et cherchent une solution, d'autres ont déjà en tête d'entreprendre ou tiennent déjà un premier contrat client : en bref, ils quittent, veulent créer et transformer.
- Un dirigeant est rarement seul, il s'est associé avec un ami, un partenaire, un client, un membre de sa famille.

³ Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac. Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur des startups françaises. Texte provisoire d'un ouvrage. 2016. <halshs-01377992>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>. Voir l'encart dans l'analyse détaillée.

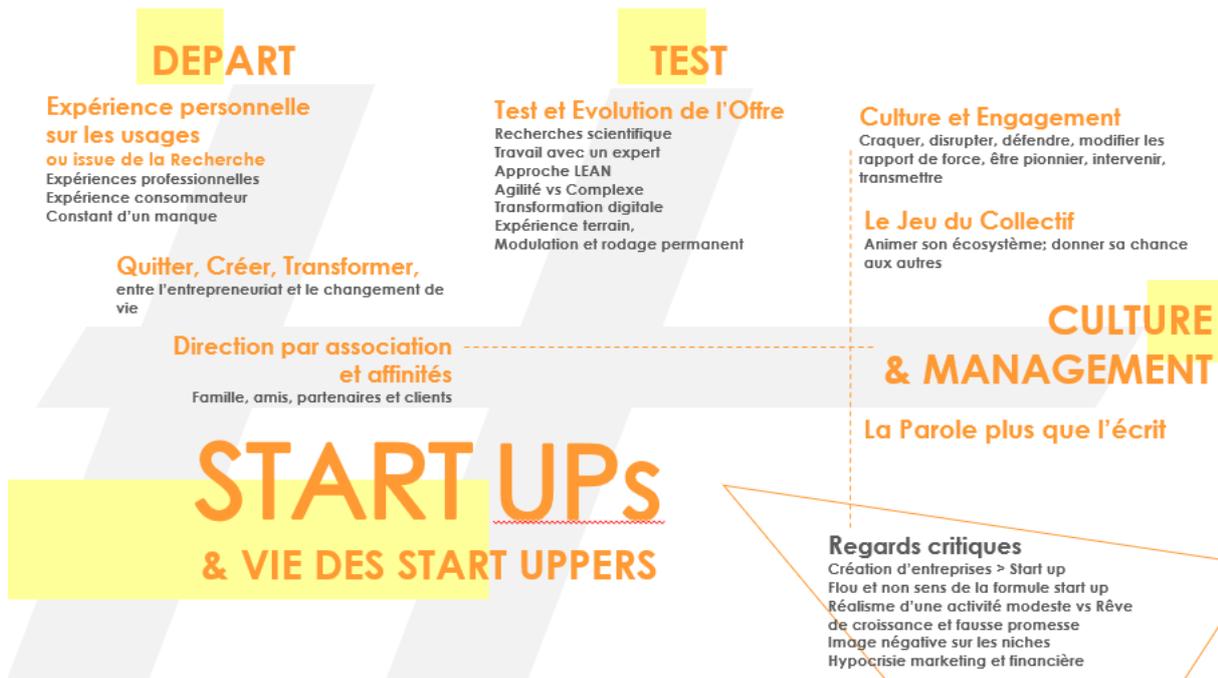
La méthode du test sur les marchés

+ N'oublions les éléments de la filière de l'événement proche de l'univers des start ups

- La filière est jeune, elle se professionnalise depuis une trentaine d'années,
- Elle est composée très majoritairement de petites entreprises, avec des entrepreneurs passionnés,
- Les métiers sont extrêmement variés technologiques ou pas,
- Le collectif est à la base de l'organisation des manifestations : filière qui veut se réunir, les prestataires de l'organisation qui doivent travailler ensemble,
- La pertinence des manifestations repose largement sur l'engagement et la cause qu'elles défendent (une filière, un territoire, des enjeux sociétaux, ...),
- Le terrain et le sens de la situation forment la base de l'activité d'événements,
- Les événements sont des lieux d'expérience d'une manière ou d'une autre.
- L'oralité et la parole sont primordiaux,
- Ajoutons que le nomadisme qui sait partir ailleurs est bien une pratique « ordinaire » d'une très grande part de la profession (surtout les prestataires)

+ Il existe bien une proximité entre la logique et la culture des salons et celles de start ups. Pouvons-nous en faire une opportunité ? La profession des salons est bien capable d'une esprit « start up » : le sait-elle ? Comment la filière peut-elle apprendre à l'exprimer et le reconnaître ?

- Les start uppers sont des empiristes, et ils ne le sont pas sans méthode.
- Ils sont capables de prendre du temps sur le terrain, voire avec des experts pour caler leur premier prototype,
- Le terrain d'expérimentation est le marché, les rencontres avec les clients et partenaires potentiels (hormis le cas plus scientifique de spin off issu de la Recherche), la méthode est principalement un schéma itératif, sans gros investissement (approche LEAN), en préférant les solutions séquencées sur les bases des besoins des clients, plutôt que les systèmes complexes difficilement transformables.
- Ils sont en test permanent, en modulation.



La culture de l'engagement et du collectif

- Hormis l'intérêt pour « disrupter », les start uppers tiennent un discours engagé pour défendre des droits, voire innover socialement, protéger une profession, modifier des rapports de forces commerciaux, être pionniers sur des grands enjeux de santé, intervenir au bénéfice de la vie quotidienne des gens ;
- Si le management est souvent polycéphale, le mode de fonctionnement de l'entreprise favorise la recherche de collectif avec d'autres start ups, l'animation de l'écosystème, l'accompagnement de start ups plus jeunes.
- La parole est plus importante que l'écrit, les relations se nouent d'abord par les échanges oraux.

Regards critiques

- Les start uppers savent jouer avec les codes d'une mode « start up », mais préfèrent la mesure du créateur d'entreprise, qui essaie d'être rentable, à l'illusion des fausses promesses de croissance.
- Que le jeu soit trop marketing et qu'il y ait des opportunités financières abusives ne leur échappe pas.

II. LE LIEN SI FORT START UPS-SALONS

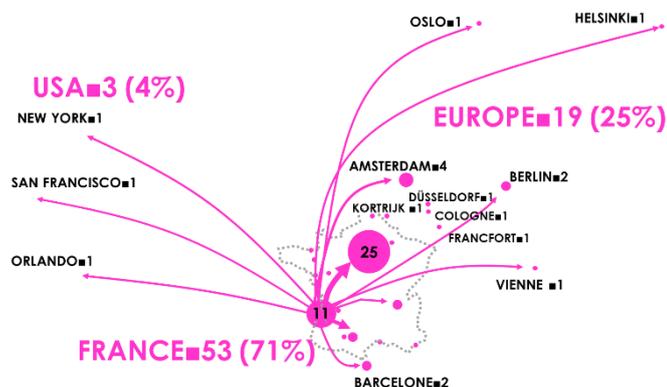
Les salons sont essentiels à la vie des start ups

Les start ups ont une pratique quasi systématique des salons et des autres événements

- Tous les start uppers de l'échantillon fréquentent des salons en visiteurs, exposants (majoritairement) ou conférenciers, alors que ce n'étaient pas un critère de constitution de l'échantillon : pour 20 start ups, cela représente 75 salons, sur 40 secteurs différents, très majoritairement en BtoB, dont 30% à l'international.
- De la même manière, ils fréquentent tous des événements tiers, type meet up, forum, journée-événement de

l'écosystème des start ups ou sur leurs propres marchés cibles, plus souvent à l'échelle locale ;

- Il est remarquable de constater de multiples formes d'implication et d'expériences dans la filière événements : certes des expériences de visiteurs à titre privée, mais surtout une part importante de pratiques passées d'exposants, des missions plus singulières de main d'œuvre (2 cas), des fonctions de prestataires, voire un parcours d'organiseurs.
- Devenir organisateur d'un événement est donc assez facilement envisagé.



+ Avec seulement 20 start ups se montre déjà la pratique riche d'un réseau de salons. Cela laisse un indice des leviers d'apprentissage et de partage possibles d'une mise en commun dans un simple petit groupe (que dire alors d'une communauté connectée ?)

+ Les start ups ne peuvent pas être considérées comme des débutantes dans les salons.

Le « UP » social des salons

Pour les start ups, les salons sont des machines de « UP » social nécessaire à leur croissance. Une vie sans salon est-elle possible ? NON. Les deux-tiers répondent clairement non et le tiers qui reste répond « oui, mais ce serait dommage ».

- De manière générale, tous les motifs qui justifient la nécessité des salons reposent principalement sur leurs mécanismes de mise en relation et d'inclusion sociale.

- Les salons sont nécessaires en tant qu'accélérateurs très nets du développement des contacts commerciaux. Le gain de temps se compte en années.
- Ils permettent une démultiplication des rencontres et des connaissances.
- Ils participent à l'intégration de la start up dans la société du marché qu'elle vise, à sa

+ Les dispositifs salons sont-ils des priorités, dans les politiques d'accompagnement des start ups, des pépinières, des organismes de soutien ou des territoires ?

+ Comment la filière de l'événement se positionne pour inciter à l'intégration du rôle des salons dans ces politiques et pour proposer des solutions ?

normalisation et ensuite, une fois

entrée dans les repères, à ses possibilités d'émerger.

- Le rôle irremplaçable de la rencontre physique appartient bien à la logique des start uppers, y compris les plus impliqués dans la culture digitale.
- Ceux qui prennent leur distance penchent pour des dispositifs de commerce et de communication digitales, en partie d'ailleurs en raison des faiblesses des salons dans ce domaine. Ils n'abandonnent toutefois pas les salons.

Une vie sans salon est-elle possible ?

- NON !

Très majoritairement

Le rythme de la stratégie

Les salons peuvent constituer la base de la stratégie marketing et commerciale sur le moyen et long terme

- La série des salons donne un rythme et structure le calendrier de l'entreprise et de ses temps forts de communication et de lancement de produit
- Ils constituent des repères de croissance d'édition en édition : renforcement des contacts, observation des progrès dans les développements de réseau et de notoriété. Les stratégies incluent la récurrence, la cyclicité des manifestations. Il faut donc coupler le double phénomène temporel des salons : accélération des prises de contact / création de liens dans la durée.
- Attention, cette stratégie entraîne des choix de salons, autrement dit à la fois des besoins d'information (parfois manquants pour les moins aguerris) et une mise en concurrence (concentration sur les plus gros, analyse d'efficacité, prix).
- Une jeune start up qui débute dans les salons envisage d'en faire plus. Devenir à terme exposant est quasiment toujours un objectif pour les start ups.

+ Les start uppers pensent les salons en série et non pas sur un coup. La force de l'événement : sa répétition.

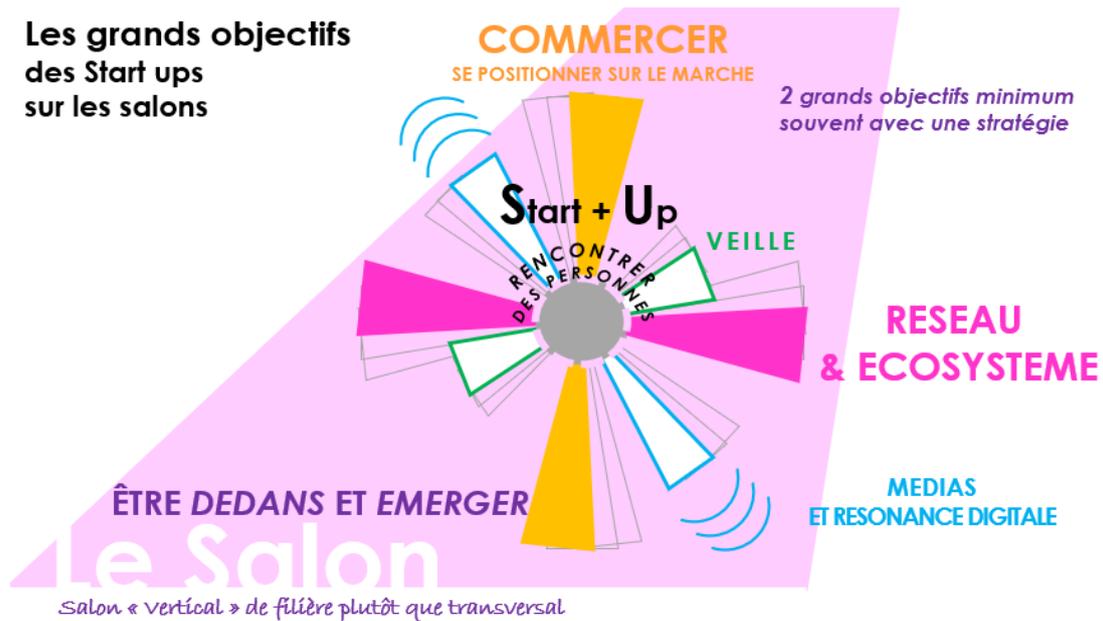
+ Le premier concurrent d'un salon est un autre salon, et non pas un autre dispositif de communication.

+ Il est possible d'imaginer un observatoire des start ups à partir des participation de celles-ci sur les salons et sur plusieurs éditions.

D'abord des objectifs d'affaires

Les start uppers ont les idées claires sur les objectifs. Sur le principe, ils veulent entrer dans l'écosystème du marché présent sur le salon et émerger. Les deux objectifs principaux sont largement orientés par la recherche d'affaires : commercer, entrer dans les réseaux et appartenir à l'écosystème. Deux autres objectifs importants: obtenir des retombées médiatiques et de la résonance sur les réseaux sociaux, faire une veille du marché. Ces quatre objectifs sont majoritairement liés à la rencontre et donc intriqués les uns dans les autres.

Les grands objectifs des Start ups sur les salons



- L'objectif de commercer est le plus étendu : il détermine le choix du salon, avant tout de filière, vertical, plutôt qu'horizontal sur une thématique transversale. L'objectif est bien de prospecter et de vendre, de se positionner sur le marché, au moins de tester sa solution auprès des clients. Nous incluons dans cette démarche la recherche d'investisseurs.
- L'objectif réseau et écosystème est fondamentalement un objectif social ou de socialisation sur un marché. Il s'agit de rencontrer certes du monde, mais avant tout les personnes-clefs (qu'il faut aussi pouvoir identifier) pour construire un réseau et sa notoriété dans le milieu. Il s'agit d'être reconnu comme appartenant au cercle des acteurs du marché, ce qui facilitera les contacts commerciaux ensuite.
- Les objectifs de communication sont liés à deux grands enjeux : le lancement de produit et le développement de la marque et de la notoriété. La start up va s'organiser elle-même pour pouvoir exploiter les opportunités médiatiques et digitales du salon (s'il y en a !),

- Il est possible de faire des distinctions parmi les objectifs entre les start ups visiteuses et celles qui sont exposantes : les premières s'orienteront plus vers des objectifs d'apprentissage (auprès des clients et sur les modes de communication), de prise de conscience du marché, éventuellement de sourcing de fournisseurs ; les seconds, vers des consolidations de partenariat, d'explication et de démonstration de leur innovation, d'appartenance au milieu et de retombées en communication.

+ Les salons sont stratégiques pour les start ups parce qu'ils sont dans les stratégies des filières : l'articulation avec le réel des marchés est fondamentale.

+ Les start ups ont besoin de milieux denses : trop petites pour se placer à l'échelle du monde, elles peuvent envisager le monde en se plaçant dans le milieu concentré et mondial des salons, certes toujours immenses, mais à une échelle propice.

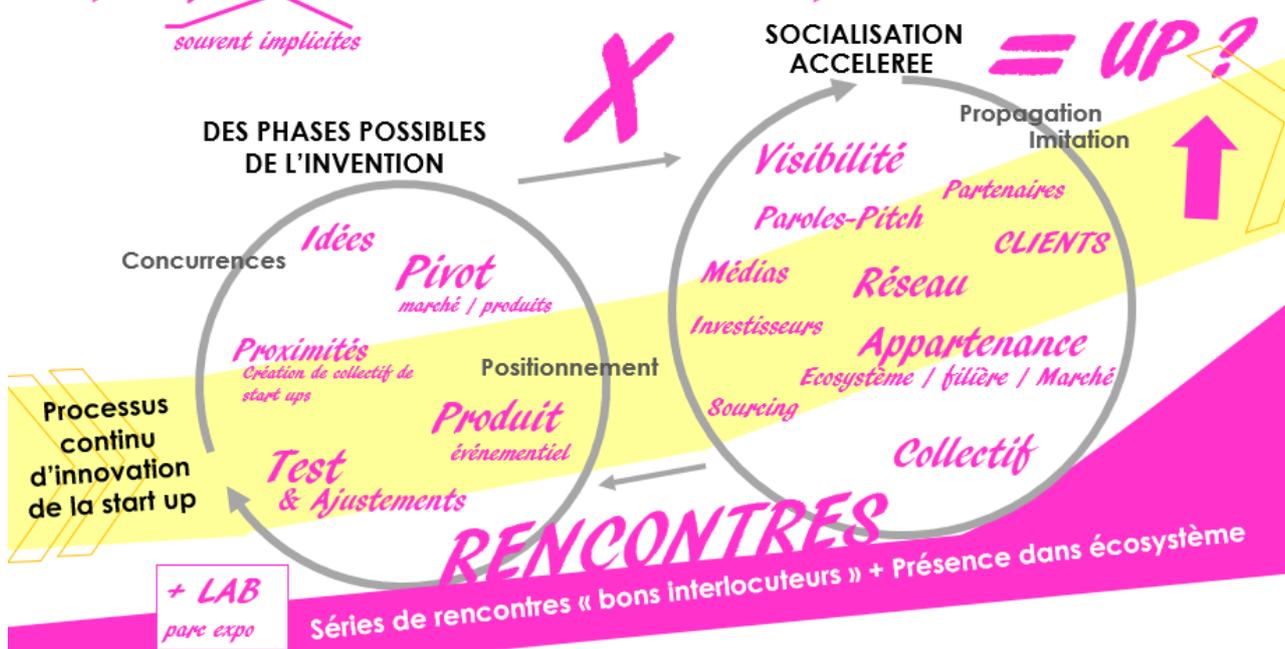
+ L'innovation en tant que telle n'est pas un objectif !

III. MACHINE EVENTUELLE D'INNOVATION ?

De l'exposition de l'innovation à la socialisation des innovateurs

L'idée qu'il y aurait, à proprement parler, des « expériences d'innovation » sur les salons n'est pas énoncée par les start uppers. Toutefois si le processus d'innovation peut être schématisé en deux phases, une de l'invention, l'autre de la socialisation de cette dernière et de son adoption, alors sans en porter le nom, les expériences des start uppers sur le salon peuvent en partie y correspondre. Il faudra toutefois rester mesuré et il reste imprudent de se dire que le salon est une machine d'innovation. Il est plutôt un levier d'inflexion dans une série plus vastes de séquences du process d'innovation. C'est déjà beaucoup et cela reste encore trop implicite. L'innovation est en quelque sorte encadrée, encapsulée, dans les relations d'affaires. Les salons ont toujours été des lieux d'exposition de l'innovation, un enjeu semble maintenant qu'ils contribuent plus formellement à la socialisation des innovateurs.

Des pratiques d'innovation sur les salons encapsulées dans les affaires



- **Phases possibles de l'invention.** Différents discours montrent une certaine gradation de l'évolution de la solution initiale de la start up à partir de la pratique des salons : test pur et simple du concept ou d'un prototype, création de produits (liés à l'événementiel), ajustement et modification de l'offre, choix de pivoter ;

- **Phase de reconnaissance et propagation de l'innovation dans le milieu social.**

Elle commence dans le salon à partir du moment où se construisent des liens pour diffuser l'offre. Le cœur de cette phase est l'ensemble des processus de réseautage, d'émergence et de visibilité et bien sûr de commerce. Le concept innovant de la start up se diffuse, il peut éventuellement devenir innovation. Si la

phase première d'ajustement est dans la phase de commencement, de « start », cette deuxième phase est dans celle de la croissance, du « up ».

- **Notons le cas des « Labs » dans les parcs des expositions.**

Des gestionnaires de sites imaginent de créer des « labs » ou des « incubateurs » pour créer des échanges et favoriser l'introduction d'innovation dans leur activité, soit en tant qu'organisateur de manifestations, soit en tant que prestataires pour des organisateurs qui sont accueillis sur leurs infrastructures. L'initiative est bien reçue par les start uppers. L'événement devient le ou un marché même de la start up. Il est important que l'interlocuteur au sein du lab ait des compétences sur le sujet de l'innovation.

+ Les deux phases (Invention/Socialisation) ne sont possibles non pas pour elles-mêmes, mais dans le « véhicule » des relations d'affaires et de communication. C'est comme si le salon était justement cette machine qui permet de croiser le développement de l'activité avec l'invention et la socialisation des concepts : une sorte de fertilisation de l'innovation par le commerce et vice-versa.

+ C'est seulement à partir du moment où existeront des formes plus explicites de dispositifs de « socialisation des innovateurs » que les fonctions innovantes des salons deviendront visibles et que le discours des start uppers y feront ainsi référence comme levier d'innovation, en étant ainsi plus fidèle au sens de leur construction de réseau et au commerce qu'ils créent dans les manifestations. Cela jouera aussi sur l'identification de la pertinence des salons dans le champ de l'innovation.

+ L'apprentissage d'une articulation plus formelle du process d'innovation des start ups sur les salons peut servir de levier et d'exemple pour le développement de mécanique plus large dans le domaine de valorisation de la Recherche : les salons y sont bien un exemple à explorer avec plus d'attention sur les modèles des fertilisations croisées recherche-marché.

+ Le modèle des labs peut passer des parcs expositions aux manifestations elles-mêmes : du permanent au transitoire cyclique.

IV. PRATIQUES D'EXPOSITION ET DE VISITE

Les start uppers n'agissent pas dans les salons comme des débutants

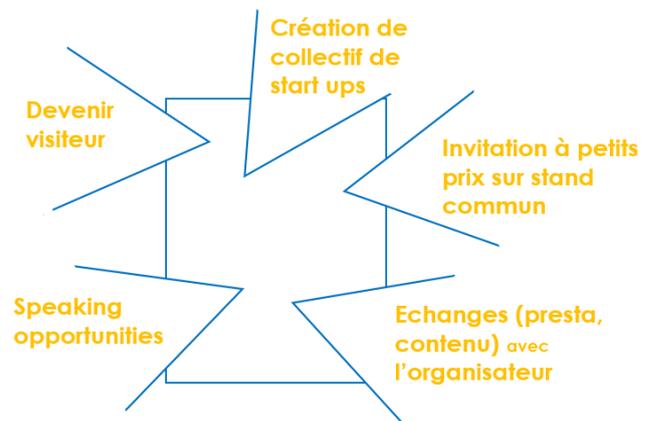
Les start uppers ont une démarche très active pour participer aux salons :

- La plupart ont un sens sûr des choix de salons à faire, même s'il existe probablement un besoin d'information pour certains face à une offre parfois pléthorique,
- Si le prix des stands est pour eux un obstacle réel, ils bénéficient ou savent bénéficier d'opportunités d'accès aux salons pour limiter les coûts

• Les start

uppers perçoivent bien les enjeux de l'emplacement sur le salon et de l'aménagement du stand : positionnement dans les pôles, proximité des grands comptes, taille de surface, aménagement standard ou sur mesure, signalétique...

- Ils apprécient la mobilité sur le salon et sont prêts à casser quelques codes pour créer des relations.
- Ils ne négligent pas la préparation de leur visite ou de leur exposition. Même ceux qui s'avouent dilettantes n'ont pas abandonné une base de méthode.



Les start uppers ne cherchent pas à révolutionner les salons

Les start uppers se tiennent prêts à casser quelques codes, principalement vestimentaires ou éventuellement de distance interpersonnelle. Mais il ne s'agit pas d'une volonté transgressive forte, au contraire, simplement une sorte de prise de parole pour être repéré et appartenir à l'espace et ses langages.

La carte de visite est un outil majeur de mesure de la réussite.

Dans l'univers des start ups, souvent considéré comme le sommet des nouvelles pratiques d'entreprises et de communication, se relève un discours très clair sur le rôle décisif dans

les échanges de ce mince bout de papier de l'ancien monde : la carte de visite. Le nombre de cartes de visites récoltées fait partie des outils essentiels de mesure de réussite d'un salon.



+ Les prises de paroles et les déplacements provoqués par les start ups, loin de remettre en cause les salons, en rappellent les potentialités. D'une certaine manière, les start uppers indiquent au monde des salons, le sens d'une fidélité possible inventive et productive.

Jouer plusieurs rôles : exposer reste primordial, mais ne suffit pas

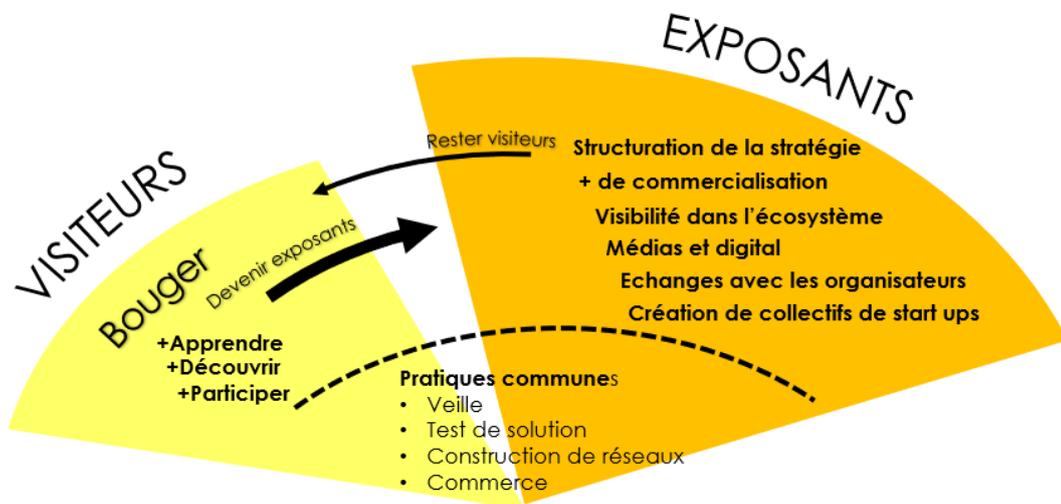
Les start uppers veulent devenir exposants, ce qui permet une exploitation plus forte des leviers des salons.

Être visiteur uniquement est une étape en attendant d'être prêt (ou un test de salon). En revanche, la

position statique de l'exposant est trop contraignante : existe toujours un besoin de bouger et donc d'occuper aussi une fonction de visiteur. Cela peut être un signe plus général d'une pratique transversale des salons, d'un rôle à l'autre (visiteur, exposant, mais aussi conférencier, voire organisateur, ...).

+ En manifestant leur désir d'occuper ainsi tous les rôles, les start uppers ne manifestent pas un désir de conquérir le rôle des autres, mais indiquent que l'expertise de l'événement est de plus en plus ouvrable et ouverte. L'organisateur d'aujourd'hui doit sans doute apprendre à être non plus un expert, mais un co-expert et, lui aussi, à se mettre à sortir de son propre rôle (devenir alors visiteur, exposant, start up, conférencier, ...).

+ L'insuffisance de l'exposition invite à la croissance des formes de non-exposition sur le salon, en tout cas de dépassement de l'exposition par le stand (sans le supprimer)



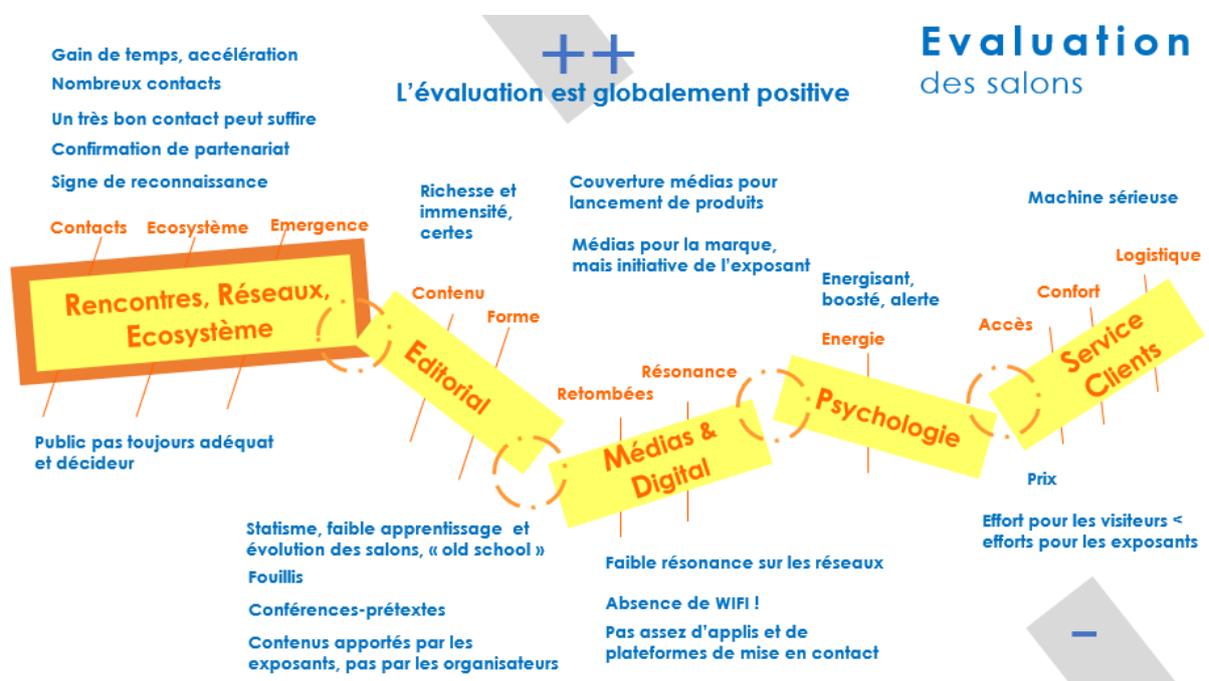
V. EVALUATION ET AMELIORATIONS DES SALONS

Une évaluation très favorable, les salons pourraient donner plus encore

L'évaluation des salons par les start ups penche clairement en leur faveur. La réalité et la qualité des rencontres constituent le moteur essentiel. La réussite d'un salon tient largement à son niveau de traduction du marché dans sa complexité et son extension. A cette condition seulement, la place qu'y occupe la start up peut avoir un sens. Les critiques ne sont pas radicales et montrent combien le salon a encore de la marge pour donner bien plus, notamment en termes de capacités de socialisation des personnes dans l'écosystème créé.

Les évaluations se distribuent selon la série de registres :

- Un ensemble que l'on peut qualifier de social, c'est le plus important, sur les thèmes Rencontres, Réseaux et Ecosystème suivant,
- Les qualités éditoriales
- Le rôle des Médias et du Digital
- L'effet psychologique
- Le niveau de service clients



- **Le social.** Les start ups croient aux rencontres sur les salons, la réalité de leurs pratiques, au fond très denses, le confirme : un gain de temps, une accélération

décisive grâce à des contacts nombreux, parfois très qualitatifs ; une rencontre peut parfois suffire à changer la donne ; les relations se construisent ; l'intégration dans les réseaux et l'écosystème peut même seule justifier une participation. Mais, les critiques sont pourtant là, et il faudra y être attentif -elles portent d'abord sur la difficulté d'atteindre le « bon interlocuteur », avant de regretter une part de participants non-décideurs. Les start ups sont bien sûr prêtes au hasard des rencontres, mais comment les organisateurs modulent-ils ce hasard en leur faveur ? Des formes de manifestations plus concentrées sur les rendez-vous d'affaires deviennent très attractives. C'est pour cette raison aussi qu'ils ne peuvent rester en place dans leur stand. Il faut bouger pour rencontrer les bonnes personnes.

- **Le registre éditorial.** Il concerne le contenu et la forme, liés entre eux. Alors que la question éditoriale n'apparaissait pas dans les objectifs, elle prend là une place déterminante. L'organisation de salon est de l'édition, et ce travail éditorial est directement articulé aux enjeux de la filière exposée sur le salon. Un salon ne peut pas être seulement un réceptacle de communication, il est aussi un acte de la filière, un regard, l'expression de son actualité et de ses dynamiques. La richesse naturelle du salon ne suffit pas et les critiques se manifestent à l'égard de l'organisation du salon :
 - **Sur le contenu :** contenus du seul fait de chaque exposant, des conférences-prétextes, une implantation sans assez d'affinités avec le projet de filière, des organisateurs trop logisticiens et insuffisamment ancrés dans les leviers des filières.
 - **Sur la forme.** La très large domination des stands contribue à une image de statisme, le salon devient alors « old school ».
- **Sur le registre des Médias et du Digital,** la couverture médias est peu citée, mais favorablement, en revanche, la critique porte plutôt présente sur l'absence de résonance digitale et d'écho dans les réseaux sociaux : elle va du constat de la faible connexion WIFI sur la manifestation à l'écho limité dans la sphère digitale de l'information, en passant par
 - + **L'éditeur n'est pas fondamentalement celui qui produit les contenus, mais il contribue à leur émergence et à leurs formes finales. Il est demandé aux organisateurs de savoir faire ce travail de montage et de manifestation de la réalité d'une filière. Et sans doute cela doit-il s'entendre, étant donné le rôle interventionniste des start ups, dans le sens d'une co-édition avec les participants ?**
 - + **La transformation numérique des salons est déjà de l'ordre d'une mise à niveau, elle ne peut pas suffire à porter l'innovation de la filière événement.**
 - + **Pas de stratégie sans psychologie. Ce rôle majeur du psychologique doit être entendu sur un double volet :**
 - **Les impressions et les émotions provoquées par la manifestation (avec le vaste registre actuel de « l'expérientiel ») ;**
 - **et surtout ces impressions sont les signes, en termes de possible, du sens et des valeurs des idées du salon et de l'actualité de la filière concernée. C'est ce volet qui est souvent le plus négligée dans les réflexions sur l'expérientiel. De quel présent cette énergie ressentie et visible dans les publics est-elle le signe ?**
 - + **Des argumentaires de salons sont à construire autour du levier énérgisant et essentiel aux stratégies des start ups.**

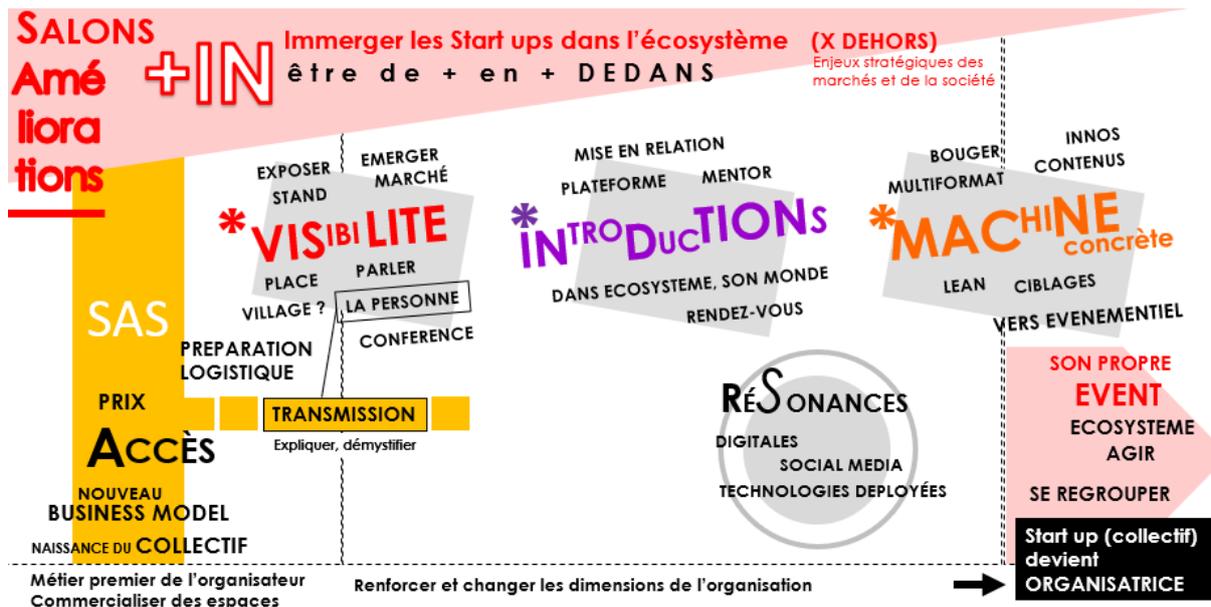
l'insuffisance des outils numériques déployés pour faciliter les contacts qualifiés. L'armature digitale d'un salon, sa transformation numérique est un prérequis, un minimum. Il ne s'agit pas du Graal de l'avenir des salons, plutôt du côté des mécanismes de rencontres, il s'agit des moyens pour l'atteindre.

- **Le registre psychologique.** Le salon est un énergisant. Cet effet immatériel des salons est fondamental et dépasse tout calcul. Ce registre n'est évalué qu'en termes positifs. Le salon crée un élan. Ce registre qui apparaît là parmi d'autres est probablement beaucoup plus important qu'il n'apparaît. La psychologie, surtout dans un système de start up porté par des individualités, est un moteur essentiel de la stratégie.
- **Le registre du service client.** Il est second dans les évaluations, d'abord centré sur les contraintes de prix. Il porte aussi sur le confort de visite et la nécessité de le prendre en compte par les organisateurs. Ces derniers sont, au fond, peu connus, mais l'idée émerge qu'ils sont rigoureux et professionnels.

Un salon plus complexe capable d'immerger les start ups dans leur marché

Les start ups n'exigent pas la révolution. Les salons ne sont pas dépassés, seulement parfois la manière de les faire. Mieux vaut le dire puisque même dans la filière des Foires et Salons, en tout cas en France, l'idée de la fin du modèle salon appartient aux discours souvent répétés.

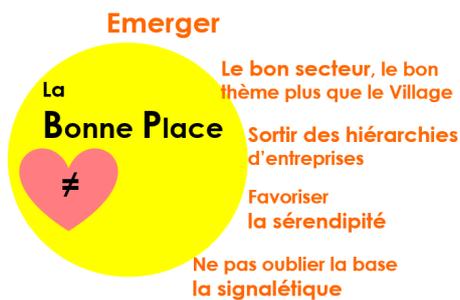
Les trois principaux domaines d'amélioration des salons sont la Visibilité et la Parole, l'Introduction sociale dans les écosystèmes et le développement de la Machine-Salon pour qu'elle soit au plus proche (concrète) de la réalité et de la complexité des situations et des



marchés. Deux autres domaines apparaissent dans un second plan : l'Accessibilité à l'exposition et la Résonance digitale.

Les Salons sont des SAS d'entrée dans les écosystèmes, et au fond la seule véritable demande des Start ups est que les salons soient effectivement ce dispositif de passage, et s'ils ne le sont pas qu'ils le deviennent.

Comment faire en sorte que les salons permettent d'immerger de plus en plus les start ups dans les écosystèmes ?

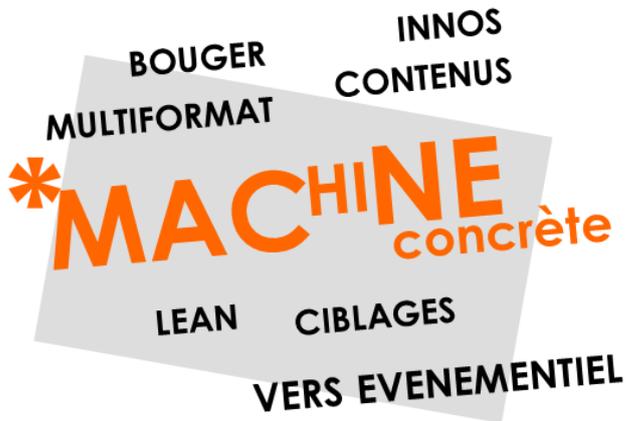


- **VISIBILITE ET LA PAROLE.** La demande d'amélioration de la visibilité touche deux domaines :
 - Pour émerger, il faut sortir du schéma du village de start up et être placé dans le bon secteur, à proximité des grands comptes, sans hiérarchie petites entreprises/grandes entreprises
 - Il est primordial de pouvoir prendre la parole et de pitcher.



- **INTRODUCTIONS DANS L'ECOSYSTEME. Le salon doit favoriser fortement les dispositifs de mise en relation.** Cette fonction de médiation se tient schématiquement sur quatre volets :
 - **Une mise en relation qualifiée via une plateforme digitale :** Il devient quasi impensable que l'organisation d'un salon ne propose pas une plateforme pour y définir ses besoins, pour identifier des personnes cibles et pour préparer des rendez-vous.
 - **Une introduction personnalisée dans les milieux du salon.** Il faudrait un système de **MENTORING** qui permette de pénétrer les réseaux, de donner une peu de statut à la start up, de la guider sur les bonnes personnes, éventuellement de lui apporter des affaires, voire de la faire participer aux événements OFF.
 - **L'organisation de rendez-vous d'affaires.** La forme est de plus en plus courante avec l'assurance de rencontres utiles.
 - **Une capacité des organisateurs à reconnaître l'apport relationnel des start ups** par rapport aux enjeux de l'écosystème, ce qui permet de construire des partenariats.

- **LES MACHINES CONCRETES.** Il s'agit de développer des mécanismes qui mettent le salon en mouvement et qui rapprochent au plus près de la complexité et de la richesse des marchés et du monde :



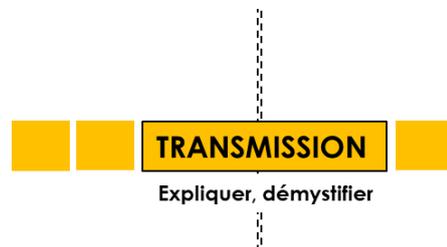
- **Des formats mixtes vers l'événementiel**, des événements spécifiques hors de l'exposition simple, en tenant compte de la variété des cibles et des situations,
- **Des développements de contenus à forte valeur ajoutée et stratégiques**,

- **Une ouverture à l'innovation sociale**, hors du technologique. Il faut laisser une place et une visibilité aux start ups orientées d'abord sur les usages ou des engagements (il existe d'ailleurs un enjeu majeur d'innovation dans les salons sur la parité femme-homme) ,
 - **Une approche LEAN** d'apprentissage et d'évolution du salon d'une édition à l'autre et le salon qui facilite le déploiement d'une approche LEAN pour les start ups
- **ACCESSIBILITE.** En termes d'**accessibilité**, les organisateurs doivent faire évoluer leur politique de prix, quitte à changer leur business model, fondé sur les recettes auprès des exposants. Si les start uppers évoquent aussi, mais en mineur, un accompagnement logistique, ils indiquent un point qui peut

+ Le véritable enjeu n'est pas dans la nouveauté de ces idées, mais dans la mise en série de ces idées, c'est-à-dire dans la capacité des organisateurs à cumuler les variations sur l'accès, la visibilité, l'entrée dans les écosystèmes, la multiplication des formats et la richesse des contenus pour basculer sur un mouvement net du salon.

+ Cela exige une vision stratégique et une articulation avec les filières et les territoires. Les salons sont plus que des images de la réalité d'un marché, ils en sont un fragment-clef.

+ Cela signifie des investissements, des nouvelles ressources, effectivement des choix plus radicaux de création de valeur, de stratégie éditoriale en mouvement.



devenir très intéressant : l'importance de créer des dispositifs de transmission d'expérience de connaisseurs du salon ou d'anciens participants, en dehors du schéma organisateur sachant – exposant ignorant.

- **DIGITAL : TECHNOLOGIE, RESONANCE, CONTENU.** Nous l'avons déjà vu, c'est primordial, la transformation digitale des salons est maintenant un minimum.

Start ups, smart and strategical event organizers

- **Que se passerait-il s'il n'y avait pas de salons dans le monde ?**
- **On les créerait.**

Les Start ups sont prêtes à devenir elles-mêmes organisatrices d'événements (quand elles ne le sont pas déjà). Les salons, les événements dans leurs multiples formes ne sont donc pas la propriété des professionnels de l'événement. Ce désir d'organisation se fonde sur une intégration forte des enjeux d'un écosystème ou d'une filière. Les starts ups sont ainsi des organisatrices impliquées dans la réalité de leur marché et dans les contenus. Organiser est une manière d'agir sur le cours des choses, de fabriquer leur démarche même de start up.

- **Et la base de cette démarche est principalement collective**, à la fois initialement dans la culture même des start ups, telle que nous l'avons vu initialement dans la description de leur identité, mais aussi grandement cultivé dans la pratique même des salons (les salons peuvent avoir une sorte de rôle dérivé de pépinière)
- **L'organisation peut commencer petit, et il faut que cela soit avec du contenu et de l'utilité pour l'écosystème. L'organisation est elle-même innovante, smart.**
- **Il s'agit de créer des événements à ciblage très fin des interlocuteurs,**
- **Il peut s'agir aussi de créer un événement hyperspécialisé dans une microniche et de construire son leadership,**
- **L'ambition peut être grande, à l'échelle internationale, en impliquant les plus gros investisseurs et le plus haut niveau politique.**
- **Le succès et la croissance ne sont jamais exclus.**
- **La démarche peut aussi ressembler à celle d'un organisateur classique qui veut dupliquer un salon sur un autre territoire,**
- **Le choix s'oriente vers une manifestation « verticale », sur une filière, un marché, pour privilégier le business (hormis la transversalité des événements dédiés aux start ups par nature multisectoriels)**
- **Les événements que les start ups organisent ou envisagent d'organiser prennent alors des formes variables** : conférences, keynotes (TEDx est une référence), pitch de start ups, moment de networking, smart lunch, rallye d'entreprises, mais aussi forme classique de colloque ou congrès. La part d'exposition peut y exister, un projet de salon est possible, mais avec un mixte d'autres formats. N'oublions pas les grands événements à succès actuels tel que le SLUSH⁴, le NORDIC BUSINESS

+ C'est comme si les technologies de fabrication des salons appartenait au domaine public, étaient « open source ».

+ Il est tout à fait possible d'imaginer demain une plateforme de formes et technologies d'organisation de salons en relation avec des enjeux de marché et de société sur laquelle des contributeurs bénévoles fournissent de nouvelles perspectives et outils.

⁴ Prenons l'exemple du SLUSH à Helsinki, <http://www.slush.org/>, qui se décrit comme « The world's leading Start up event » : "Described by many as "Burning Man meets TED", the event has grown in just a few short years to 20,000 attendees and 1 million live stream viewers" ; "Slush is built for entrepreneurs by entrepreneurs. Whether

FORUM, le WEB SUMMIT ou le SXSW, avec des compositions de conférences (avec une héroïsation de grands orateurs, les « Top speakers »), de festival culturel, de salon, de moments de networking. Tout cela est croisé avec des dispositifs digitaux et l'implication des médias.

VI.TYPOLOGIE PROVISOIRE

Typologie provisoire des start ups

Il est possible de construire une typologie provisoire pour schématiser les grandes lignes de diversité des start ups rencontrées, au-delà des particularités des personnes, des offres et des marchés. Il s'agit d'une typologie de 6 groupes de start ups, imagés : « les Stratèges globaux », les « Agiles », les « Événementiels », les « Marchands purs », les « Innovateurs sociaux », les

« Chercheurs ». L'ensemble de ces types penchent favorablement pour la pratique des salons. Nous avons fait des distinctions sur la base du niveau de maturité de la start up, de son intégration de la multiplicité des objectifs ou au contraire son focus sur la partie commerciale, sur son niveau de pratique des salons. Il existe donc trois groupes qui pourrait se caler sur **une géographie Expérience-Intégration des salons-Commerce** : les « Stratèges globaux », les « Agiles », les « Marchands purs »

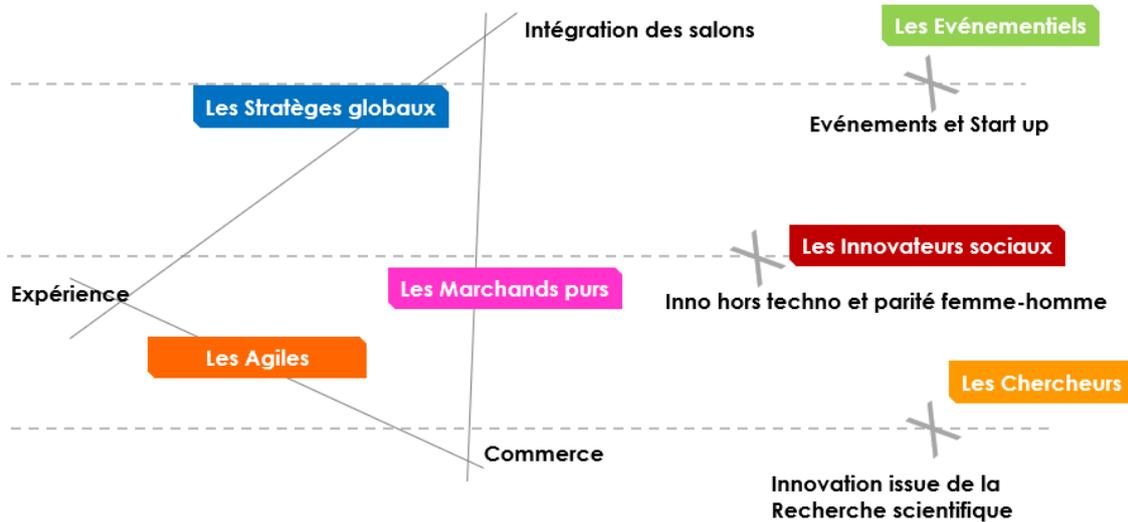
Mais il nous paraît important de profiter des repères que nous offrent notre échantillon :

- **Repère Événement-Start up.** la part importante de start ups orientées sur le marché de l'événement, «les « événementiels », qui indique peut-être un lien assez profond entre la culture des start ups et les modèles de l'événement. En tout cas, nous voyons qu'au global, les start ups sont largement « salon-compatibles » : que cela nous raconte-t-il de la modernité des salons ?
- **Repère Innovation sociale – enjeu de la parité femme-homme.** L'existence des enjeux sociaux et sociétaux parmi les projets de start ups et le croisement, peut-être n'est-ce qu'un hasard, avec une proportion plus importante de femmes dirigeantes. Cela permet d'insister, d'une part, sur des modèles de start ups qui sortent de la technologie et, d'autre part, de rappeler qu'un des grands leviers d'innovation dans les salons et dans le champ des start ups est du côté de la parité femme-homme
- **Repère de la Recherche scientifique.** L'attention au registre des start ups issues de la recherche. Notre échantillon n'avait que peu d'entreprises issues de la recherche, mais nous savons qu'elles auraient pu représenter une part bien plus

you are looking for investors, customers, media exposure or mentoring, Slush offers a unique opportunity to reach the global audience and engage with the tech community. The event is designed for growing companies at all stages and from all industries. Our job is to help the next generation of world-conquering founders to succeed."

importante (voir l'étude déjà citée sur les start ups française⁵). Cela nous permet de revenir sur l'idée de start up incluant un haut niveau de recherche et d'innovation technologique et scientifique, assez loin des modèles d'applis imaginées à partir d'une faille ou d'une dissonance dans les usages.

Tentative de typologie



Géographie Expérience-Intégration des salons-Commerce

Les « Stratèges globales »	Les « Agiles »	Les « Marchands purs »
<p>Ils envisagent les salons avec toutes leurs potentialités de commerce, de communication et de réseau, de veille. Leur pratique des salons est régulière, 5 ou 6 par an, en France et à l'International. Ils sont surtout exposants et conférenciers. Les salons ont leur place dans le rythme de leur stratégie. Ils maîtrisent les lancements de produits en fonction du calendrier des salons. Déjà avancé dans leur projet de start up, ils ont commencé leur phase de croissance. Ils perçoivent les premiers signes de reconnaissance. Ils ont une expérience professionnelle plutôt consistante. Ils veulent garder un certain esprit 'start up' de partage, d'organisation de collectif. Ils sont prêts à prendre l'initiative pour organiser un événement ou ils l'ont déjà prise. Ils peuvent facilement encourager d'autres start ups, jouaient les mentors si c'est utile. Les salons peuvent mieux faire, se mettre au niveau digital, rationaliser et optimiser la qualification des contacts.</p>	<p>Ils sont un peu à l'opposé des « stratèges globaux ». Ils sont plus jeunes, leurs start ups n'a pas deux ans, peut-être quelque mois. Ils sont d'abord visiteurs, ils vont vite, pour tester leur solution, pour prendre des cartes de visite. Ils n'ont pas beaucoup de moyens, mais cela ne les contraint pas au point de renoncer. Ils feront des salons nationaux, mais peuvent réussir à se faire inviter pour pitcher à l'international. Ils ont l'esprit commercial, opérationnel. Ils trouvent des solutions. Ils peuvent connaître les salons d'une vie antérieure mais en tant que start uppers, ils s'initient aux salons. Ils sont enthousiasmés par l'accélération que les salons représentent. Ils sont plus près du modèle du start upper jeune avec le vocabulaire de la culture start up, sur des thèmes digitaux, mais jouent aussi avec ces codes et ne manquent pas d'esprit critique. Ils ont le sens de l'initiative, de l'action, ils sont prêts à casser les codes convenus des salons pour créer des échanges. Ils deviendront exposants, c'est sûr.</p>	<p>Les salons doivent être avant tout des places de marché. Compte ce qu'ils peuvent vendre. La visibilité est seconde. Les dirigeants sont aguerris, viennent du commerce et ne se reconnaissent pas forcément dans le mot « start up », mais plutôt comme créateurs d'entreprise. Ils regardent le retour sur investissement par rapport au CA engendré. Ils ont une très bonne connaissance des salons. Ils peuvent être critiques et pensent qu'une campagne sur les réseaux sociaux sera plus efficace, mais pas au point d'abandonner les salons toutefois. Ils feront des choix.</p>

⁵ Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac. Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur des startups françaises. Texte provisoire d'un ouvrage. 2016. <halshs-01377992>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>.

Repères utiles

Les « Événementiels »	« Les innovateurs sociaux »	« Les Chercheurs »
<p>Nous créons ce type parce qu'il permet d'insister sur une connivence forte entre start ups et secteur de l'événement. Il s'agit de l'ensemble des start ups dont le marché ou l'un des marchés est le secteur de l'événement. Elles proposent des solutions de nature technologique dans l'audiovisuel, la gestion des flux, les contenus de conférences, Elles peuvent donc contribuer à la transformation de la profession des salons. Elles créent des partenariats d'échanges avec les organisateurs ou les parcs des expositions pour commencer et se faire connaître. Elles ne sont pourtant pas spécialistes de ce marché, elles ne le connaissent pas plus que les autres, parfois même le découvrent, elles sentent pourtant qu'il y a un potentiel d'affaires pour elles. Elles font des salons nationaux et internationaux, des grandes conférences ou congrès aussi, elles peuvent travailler avec de très grands comptes de l'informatique et du digital. Un salon peut être l'occasion de faire un pivot dans leur stratégie ou la base d'observation pour de nouveaux produits. L'orientation vers l'événementiel peut être une nouvelle étape dans l'entreprise, qui peut avoir déjà une autre histoire. Les dirigeants peuvent déjà avoir une expérience solide.</p>	<p>Ces start ups sont d'abord positionnées sur une offre non technologique. Elles sont plutôt dirigées par des femmes (effet peut-être trompeur de notre échantillon, déséquilibre de la parité dans le monde des start ups). Elles imaginent les salons avec des formes plus dynamiques et savent organiser des événements. Elles semblent très innovatrices sur les évolutions des salons et la mixité des formats. Elles se battent dans un monde qui préfère les technologies et le digital et s'occupe moins des solutions orientées avant tout sur les usages et les comportements sociaux. Elles sont plutôt engagées sur des causes. Leur expérience peut être très solide, avec un parcours construit avant la start up. Elles pratiquent des salons locaux et/ou internationaux. Avec moins de soutien et moins de moyens, elles seront peut-être plus visiteuses ou invitées dans des parties forum. Leur orientation sociale ne les éloigne pas pour autant d'objectifs pragmatiques de vente ou de recherche de contacts pour développer leur activité.</p>	<p>Ce sont des start ups issues de la recherche. Cela rassemble toutefois une grande diversité entre telle start up sur des projets de nouvelles thérapies à l'échelle mondiale et telle autre sur une solution industrielle à visée d'abord régionale. Nous les mettons ensemble parce qu'elles ne constituent qu'une petite part de notre échantillon, alors que leurs approches des salons peuvent être différentes, les unes plutôt débutantes avec des visées commerciales, les autres plus stratégiques à la recherche d'investisseurs engagés sur plusieurs millions d'euros pour soutenir un temps de recherche long mais plein d'avenir. Les dirigeants connaissent en tout cas bien le monde des congrès pour l'avoir pratiqué comme scientifiques. Les salons ne sont pas leur domaine de prédilection, plus près d'un monde des entreprises dont ils restent éloignés malgré tout. Elles reconnaissent eux-aussi le levier accélérateur des salons et prévoient bien d'en faire une base de leur démarche. Elles peuvent envisager de créer un événement sur le secteur hyperspécialisé sur lequel elles se trouvent.</p>

Les pistes d'actions

Il s'agit dans cette partie de se demander à quoi peut servir cette étude pour les start ups, pour les professionnels des foires, salons et congrès et pour les acteurs de la Recherche et de l'innovation.

I. Pour les start ups

Si les start ups avaient été les commanditaires de cette étude, que pourrions conclure en leur faveur, pour être utile ?

En guise de préambule, abandonnons toute idée qui consisterait à donner des conseils ou des recommandations sur la manière d'exposer ou les modalités d'optimisation d'une participation à un salon, ou même sur l'importance d'intégrer les salons dans les stratégies. Les start ups sont au fond des initiés des salons, ou le seront très vite.

Les start ups sont impliquées dans les salons sur trois volets comme :

- Participantes à des salons,
- Prestataires sur le marché de l'événement,
- Organisatrices d'événements.

La seule recommandation serait de continuer leurs pratiques des salons, de consolider leur choix, de poursuivre leur politique sur le long terme.

Le plus bref en fait, c'est de dire aux start ups : vous avez une telle pratique et une telle richesse, mettez cela en commun le plus possible pour servir vos intérêts d'affaires et maintenir votre capacité d'innovation.

1. En tant que participantes aux salons

a. Créer des dispositifs de mutualisation et de transmission de l'information et des expériences pour consolider les choix de salons et optimiser les participations.

Il s'agit au fond d'un schéma d'intégration des savoirs et des pratiques à l'échelle de plusieurs start ups, d'une pépinière ou incubateur, d'un réseau plus large.

Par exemple :

- | | |
|---|--|
| Sur les savoirs et les pratiques | <ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des salons pratiqués dans le monde et identification des salons prioritaires par marché, • Développement d'une grille d'évaluation des salons : Affaire / Social / Contenus éditoriaux, Pertinence marché / Médias et Digital / « Energie », et mise en place de mécanisme d'évaluation, • Transmission de pratiques et d'expériences, mécanisme de coaching à la préparation des salons, |
| Sur les actions auprès des organisateurs | <ul style="list-style-type: none"> • Plateforme de constitution de participation collective sur tel ou tel salon : à partir d'un appel à projet, des start ups de différents lieux organisent leurs stands communs, avec pour objectif de sortir du Village start up, • Voire développement de ces collectifs hors salons et création d'une marque et d'une mission communes (cela nous a été présenté par une start up de l'échantillon), • Actions de lobbying et de négociation auprès des organisateurs à partir des contenus proposés, voire création de contenus spécifiques salons, à fonction d'animation, commercialisable auprès des organisateurs. |

Sur les actions pendant le salon

- Identification parmi les start uppers des mentors possibles sur tel ou tel salon pour aider à l'introduction auprès des acteurs incontournables,
- Mutualisation des actions auprès des médias.

b. Poursuivre et formaliser l'usage des salons dans les mécanismes d'innovation de la start up

L'innovation est encapsulée dans les relations d'affaires, que cela soit dans la phase d'ajustement des idées et stratégies ou dans la phase de socialisation. Faut-il aujourd'hui finalement laisser cette pratique au stade implicite, spontanée, ou y aurait-il intérêt à expliciter les pratiques et éventuellement développer des méthodes ? Difficile de notre côté de répondre. Il faudrait éprouver cette question auprès des start uppers.

En tout cas, les salons appartiennent bien au process d'innovation. Les start ups, sur les salons, creusent un sillon d'innovation. Comment est-il possible d'optimiser cette pratique et son efficacité ? Jusqu'où est-elle intéressante pour la poursuite des process d'innovation au sein de la start up ? Enfin, en quoi cela peut-il être utile pour optimiser ses propres performances d'affaires sur les salons ?

Dans la réponse à cette dernière se tient un levier intéressant, celui de l'équilibre des rapports entre les start ups et les organisateurs de salon : **plus le process d'innovation des start ups sera développé sur les salons, plus les organisateurs de salon seront intéressés pour favoriser l'entrée des start ups**. Renforcer la mécanique innovante des start ups sur les salons sera contributeur de la performance globale et de la légitimité du salon dans sa filière ; cela contribue aussi au passage d'une fonction d'exposition de l'innovation à une fonction de socialisation des innovateurs.

Au-delà donc de la question de la performance d'innovation des start ups, la création d'une dynamique d'innovation des start ups sur un salon peut servir de « véhicule » pour justifier des avantages et le développement de dispositifs idoines de socialisation des organisateurs au bénéfice des start ups (ou mieux encore des formes de co-organisation).

2. En tant que prestataires du marché de l'événement

L'étude ne portait pas sur la manière de cibler les professionnels de l'événement et leurs attentes. En revanche nous avons bien compris que l'intérêt peut être là majeur pour les start ups : il s'agit d'un marché et d'un levier de croissance.

a. Créer des relations de proximité et d'égal à égal

Un fait que l'étude peut confirmer, c'est la proximité culturelle entre les start ups et la filière des salons, même s'il n'est pas certain que ni les uns ni les autres ne se le disent ainsi aujourd'hui. Autrement dit, le terrain d'échange ne peut pas se construire sur une posture « petite start up qui cherche à grandir – grand organisateur ou acteur de la profession qui peut facilement acheter ». Il faut plus penser la relation commerciale et la mécanique de positionnement d'égal à égal, de petit à petit, quasiment, en grossissant un peu le trait, comme de start up à start up.

Cela permet aussi de mieux saisir la taille du marché de l'événement et ses contraintes. Les start ups constatent d'ailleurs qu'il est difficile de vendre sa solution événementielle : l'acheteur demande toujours à tester – gratuitement – pour voir.

b. Viser les manifestations de la filière de l'événement

Nous devons évoquer tout simplement et en reprenant le schéma de l'apparition de l'innovation en partie par le processus de socialisation possible dans les salons, qu'il faudrait pour qu'une innovation dans l'événementiel voit le jour, qu'elle passe par une phase elle-même d'encapsulation dans les relations d'affaires sur un salon du secteur de l'événement.

Il faut donc viser les salons de l'événement ou les manifestations de la profession (Heavent en France plutôt sur les technologies de la profession, EIBTM à Barcelone et IMEX à Frankfurt sur les destinations, Euroshop à Düsseldorf sur le retail avec une partie sur l'expo) et les différents congrès et événements de la profession (exemple, ceux de l'UFI, Association internationale de l'Industrie de l'exposition, ou en France l'UNIMEV, Union Nationale des Métiers de l'Evenement).

Apparaissent aussi différents « labs » créés par des gestionnaires de site, des prestataires ou des organisateurs qui sont autant de nouvelles opportunités.

3. En tant qu'organisateur

Les start ups et l'écosystème des start ups ont une forte propension à organiser des événements. Que dire d'autres, sinon de poursuivre évidemment ce mouvement.

Mais si nous restons dans le périmètre de l'étude, nous pouvons quand même ajouter que l'organisation d'événement ne suffit pas à régler l'enjeu d'entrer réellement socialement dans les filières : c'est la force des organisateurs professionnels d'avoir créé les liens avec les filières dont ils organisent les événements. Les start ups utilisent les salons pour les introduire dans des réseaux qu'elles ne maîtrisent, pour les conduire ailleurs.

Autrement dit, reste limité et sans doute hors des vues des start ups d'organiser des salons concurrents de salons existants (ou alors par multiplication d'événements de niche qui grignotent peu à peu le marché d'une filière). L'usage de leur puissance organisatrice, outre l'exercice de création d'événement autour des thématiques de l'écosystème des start ups, pourra donc être non pas d'organiser d'autres salons, mais de **développer des propositions encastrables dans l'organisation des salons sur les marchés cibles. Développer une reconnaissance dans l'organisation d'événement et créer de nouveaux concepts qui rendent possibles des partenariats d'organisation avec les organisateurs de salons.**

Toutefois, n'oublions pas qu'une grande part des organisateurs sont des émanations des filières elles-mêmes, autrement dit, **en proposant leurs forces d'organisation, les start ups peuvent aussi entrer là directement au cœur de leur marché cible**, avec un avenir qui peut bien sûr être librement inventé.

II. POUR LES PROFESSIONNELS DES SALONS

Si les professionnels des Salons avaient été commanditaires de l'étude ?

Cette hypothèse est plus proche du vraisemblable parce que l'étude s'intéresse d'abord aux pratiques des start ups et que les start ups pour les professionnels des Salons peuvent jouer plusieurs rôles :

- Directement : clients, apporteurs de contenus, prestataires, voire concurrents sur l'organisation
- Indirectement : intermédiaires et influenceurs auprès des grands comptes et des institutions (grands clients de la profession de l'événement sous toutes ses formes : organisation, gestion d'espaces, prestation) ; intermédiaire auprès des centres de recherche et des acteurs de l'innovation.

Avoir une stratégie auprès des start ups peut donc avoir pour objectifs :

- Le développement du chiffre d'affaires directement auprès des Start ups ou par leur intermédiaire auprès de clients tiers,
- L'évolution des métiers, de l'offre des salons et des prestations à des fins de compétitivité sur le marché de l'événement,
- Des effets d'image et de notoriété,
- Le renforcement des mécaniques de recherche et d'innovation dans la filière de l'événement et des liens avec les mondes et acteurs de la Recherche et de l'Innovation (qui pourrait être placé en première position étant données l'importance et pourtant la sous-estimation de cet enjeu, à l'origine de cette étude).

Quelles pistes de travail pourrions-nous alors évoquer auprès des professionnels à l'aune des résultats de cette étude ?

Il est déjà inutile de dire aux professionnels de l'événement de s'intéresser aux start ups. C'est fait plutôt deux fois qu'une aujourd'hui.

Et n'oublions pas que les start ups nous expliquent que les salons sont essentiels, ancrés dans leurs problématiques, donc dans leur modernité, mais qu'ils doivent être plus encore des lieux de rencontres. Les salons ne sont pas morts, ils doivent vivre plus !

1. L'évolution du métier et les orientations stratégiques

Sans doute que l'enseignement le plus important de cette étude est que l'enjeu à venir n'est pas de faire la révolution dans les salons, ils ne sont pas morts, ni d'attendre l'avenir de l'importation des technologies digitales, celle-ci constitue simplement un minimum, mais de se concentrer sur la performance sociale, la pertinence éditoriale et l'articulation avec la stratégie des marchés.

Les start ups ne disent qu'une chose aux organisateurs : soyez fidèles à vous-mêmes et à la richesse de la culture des salons. Le salon n'est pas mort, il peut être plus vivant encore.

La culture des salons, celles des organisateurs, des prestataires et sans doute des gestionnaires de sites (même s'ils sont plus sédentaires) n'est pas si éloignée de celle des start ups, en tout cas elle n'a pas long à faire pour s'en rapprocher.

L'investissement sur les technologies et le digital est indispensable -et il reste aujourd'hui insuffisant-, mais il ne doit pas éloigner des enjeux d'innovations et d'efforts sur les nouveaux formats de socialisation, les leviers éditoriaux, des articulations avec les stratégies des marchés et des territoires, d'un certain sens politique du présent de l'économie et de la société. Il reste beaucoup à faire sur le modèle même des salons, ses technologies et ses techniques propres. Combien de ressources a la filière en elle-même, parmi tous les acteurs de sa chaîne de valeur, qu'elle ignore, méconnaît, sous-évalue ?

Il s'agit donc pour les organisateurs de savoir investir pour renforcer leurs compétences sur les modèles de rencontres, l'édition, la stratégie.

Il s'agit aussi pour la filière de poursuivre fortement ce qu'elle entreprend déjà clairement depuis quelques années : s'unir, mieux connaître la diversité de ses métiers (prestations, organisation, gestion de sites), multiplier les opportunités de partage de savoir, encourager les reprises et imitations des pratiques, profiter de sa créativité.

La profession ne doit pas craindre la concurrence du digital, mais plutôt appréhender un avenir avec une multiplication croissante des événements et des faiseurs d'événements avec des technologies et des techniques de fabrication de plus en plus partagées et open source.

A la grande tradition d'exposition de l'innovation au cœur du fonctionnement des salons, doit apparaître une orientation vers la SOCIALISATION DES INNOVATEURS dans un contexte de développement d'affaires. Cela implique d'investir au sein des équipes sur des compétences dans l'innovation et la création d'écosystème innovant.

2. Comment développer la présence des start ups sur les salons et accroître leur performance ?

La cible des start ups est captive, le salon est si important pour elle, mais pas n'importe quel salon. Il faut être compétitif. Comment rendre un salon compétitif par rapports aux autres salons concurrents et se positionner auprès des start ups ?

De manière générale, l'étude montre le lien solide entre start ups et salons.

Il est possible (ce qui est déjà entrepris en partie à une échelle plus ou moins large) de se positionner comme accompagnateur de start ups dans l'écosystème des start ups, avec des programmes spécifiques

- Mener des actions de lobbying (une campagne de la profession) auprès des pouvoirs publics et accompagnateurs dans les territoires sur le rôle des salons dans la vie des start ups,
- Définir des programmes spécifiques de participation,
- Créer des liens avec l'organisation : stratégie sur plusieurs éditions, participation aux comités de pilotage, création de petits événements de networking hors salons,
- Créer des concours d'organisation d'événement dans le salon autour de la thématique start up,
- Proposer de soutenir des événements de start ups en termes de logistiques, de communication, de relais dans les filières,...
- Développement de « labs »,

- Prospecter et présenter l'offre salons dans les pépinières et incubateurs en fonction des filières-cibles et des atouts territoriaux,
- Encourager ou développer les outils d'information et de transmission sur les salons, avec évaluation des capacités business, réseau et écosystème, médias et digital.

En suivant les discours recueillis, il est possible de lister quelques éléments pour convaincre les start ups de choisir tel ou tel salon

Positionnement	Entrée dans les écosystèmes de business et énergie
Visibilité +	<ul style="list-style-type: none"> • Eclatement du village start ups en plusieurs points au cœur de l'implantation • La mise en place de scènes de prise de paroles (voir les modèles démesurés type SLUSH), • Création de « lab » de démonstration
Développement de la socialisation des innovateurs	<ul style="list-style-type: none"> • La mise en place de dispositif de mentoring pour introduire les start ups auprès des acteurs-clefs, • Plateforme de rendez-vous d'affaires • Applis de prise de contact indoor et gestion des rendez-vous sur stand
Machine concrète	<ul style="list-style-type: none"> • Le développement d'une politique éditoriale sur les contenus de très haut niveau d'information, notamment sur les conférences, • La multiplication de formats d'événement dans le salon, avec l'implication éventuelle de start ups dans l'organisation, • Ouverture à des formats « intenses », type festival de musique (voir les exemples type SXSW)
Accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une plateforme « partager votre expérience salon » • L'encouragement à la participation de start ups dirigées par des femmes, • L'ouverture à des start ups sur des enjeux d'innovation sociale et pas seulement à base technologique,
Résonance digital	L'offre des salons sous-entend une mise à niveau claire sur les usages digitaux : plateforme de rendez-vous, applis d'accompagnement de visite et surtout expertise et performance en communication digitale.

3. Comment contribuer à la naissance des start ups à partir des milieux de la recherche

Une part des start ups sont issues directement du milieu de la recherche. Il est donc possible pour la profession des salons de participer à la naissance et à l'écosystème des start ups en créant des conditions d'échanges et de collaboration avec les organismes de recherche et de valorisation de la recherche. Ce sera aussi une opportunité plus générale pour la profession de construire ses liens avec le monde de la Recherche.

Il est possible d'imaginer une démarche active, à l'échelle de la filière, ou plus limitée d'organismes, auprès des acteurs de la recherche et de sa valorisation (en premiers lieux les Instituts et Centres nationaux de recherche, les Universités et les Structures de transferts technologiques) pour encourager la naissance et l'émergence de très jeunes start ups. Notamment via les expériences sur les salons. C'est même une manière très pragmatique d'être utile à la Recherche et en même temps de construire les bases de collaborations plus étendues.

4. Le développement du marché de l'événement pour les start ups.

La démarche est déjà entreprise au sein de la filière en développant des manifestations, des labs, des incubateurs pour les start ups. Les start ups sont assez nombreuses soit dès le départ de leur projet, soit à l'épreuve de leur pratique des salons, à choisir de s'orienter sur le marché de l'événement.

Il est donc important de développer ces approches de collaborations. Par ailleurs, étant donné la propension des start ups à organiser des événements, il sear important d'explorer les possibilités d'inclusion des start ups dans les mécanismes d'organisation des manifestations.

III. POUR LES ACTEURS DE LA RECHERCHE, DE SA VALORISATION ET DE L'INNOVATION

Les acteurs de la Recherche, de sa Valorisation et de l'Innovation sont nombreux (et nous n'avons pas la compétence pour les déterminer précisément) : les Centres, Instituts de Recherche (CNRS, INRA, INSERM, CNES, ...) et Universités, avec l'ensemble de leurs unités de recherche, les entités intégrées de valorisation de ces organismes ou les structures autonomes de transferts technologiques (SATT), l'Agence Nationale de la Recherche, les Instituts Carnot, les Agences de Développement et d'Innovation, sans doute aussi les pôles de compétitivités et les clusters, les organismes publics dans leur ensemble orientés sur la Recherche et l'Innovation (aux échelles européenne, nationale, régionale), ...

Nous pouvons aussi imaginer que des liens différents peuvent être élaborés, entre les salons et les industriels, en passant par leurs propres laboratoires de recherche, en complément des seules interfaces commerciales ou techniques.

Il n'est pas certain que le monde de la Recherche et de sa valorisation regarde d'un œil attentif l'activité des salons, ni l'inverse, en France et ailleurs (même si des tentatives plus formalisées sont visibles en Allemagne et même si existent des salons de la valorisation de la Recherche, mais très loin des shows médiatisés de VIVATECH ou du CES). Or notre hypothèse est que cette rencontre soit le point de départ de réponses stratégiques à des enjeux de la recherche, des filières et des territoires.

Supposons que cette étude soit lue par des acteurs de la recherche et de la valorisation. En quoi pourrait-elle être utile ? Nous ne pouvons qu'esquisser et imaginer des réponses, brièvement.

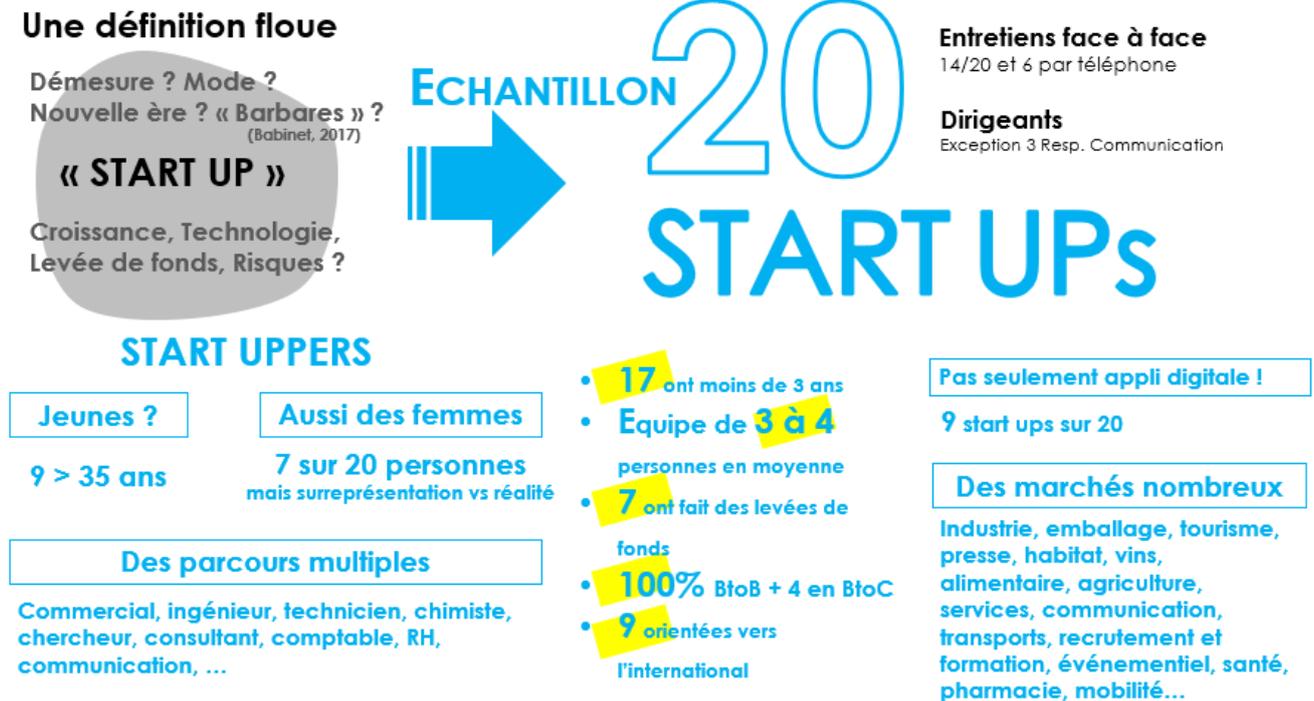
Les start ups peuvent être des émanations de la Recherche et celle-ci doit répondre de plus en plus à des défis stratégiques de rapprochement avec les Marchés. Le dynamisme des start ups et la relation structurelle de ces dernières avec les salons peuvent conduire à s'orienter vers des collaborations avec les salons et leurs professionnels :

- 1. Se rapprocher des professionnels des salons sur les filières intéressantes et sur les territoires pour envisager des collaborations, négocier des partenariats pour :**
 - Faciliter l'accès de l'exposition à des spin off des centres de recherche,
 - Valoriser et promouvoir l'écosystème de la recherche en faveur des start ups, auprès des marchés et des politiques,
 - Créer des rencontres avec des investisseurs,
 - Imaginer des réflexions sur la défense de la propriété intellectuelle sur les salons et les mécanismes de partage d'information de haut niveau : il faut protéger les idées mais aussi rendre intéressantes les rencontres Recherche-Industrie, donc possible l'échange de ces idées (grand enjeu des salons dans notre économie de la Connaissance)
 - Construire des dispositifs de networking Recherche-Industrie par l'intermédiaire des organisateurs de salons (l'intérêt est aussi du côté des salons qui doivent sortir de l'image qu'ils ont parfois de simple entité commerciale).
 - Demander à participer aux comités de pilotages et aux comités techniques des salons professionnels, ce qui permet de rencontrer des acteurs-clefs des industries et des institutions (dans un autre contexte, avec d'autres approches que dans le cadre habituel) et d'orienter la composition du salon en amont de l'innovation.
 - Créer des rencontres sur les salons, dans le contexte d'affaires, entre les chercheurs, futures start uppers.
 - Imaginer des stratégies à l'étranger via les salons.
- 2. Inclure dans les définitions de politiques et stratégies de recherche et d'innovation des projets avec des salons ou faire du lobbying auprès des pouvoirs publics pour ce faire. Encourager l'inclusion dans les projets de recherche et d'innovation des participations aux salons.**
- 3. Se rapprocher des instances fédératives de la profession de l'événement (qui tente de leurs côté, peu à peu, à faire de même),**
- 4. Développer, en collaboration avec la profession, des travaux de Sociologie des sciences sur le rôle des salons dans le développement scientifique et l'innovation :** ils sont aujourd'hui très rares, or l'un des leviers de compétitivité des salons est bien celui de leur rôle dans l'économie de la Connaissance, et les salons sont des outils majeurs des politiques et des stratégies des filières et des territoires dans cette même économie de la Connaissance.
- 5. Plus largement les salons sont des terrains d'expérimentation : leurs études peuvent conduire les chercheurs à identifier des opportunités sur tels ou tels industries, territoires, sociétés.**

En bref, les start ups peuvent servir de véhicules, utiles à tous, de renforcement des liens entre les acteurs de la Recherche, de sa valorisation et de l'Innovation et le monde des salons (raisonnement facilement extensible aux domaines des congrès, eux-mêmes fondamentaux dans le développement scientifique international).



ANALYSE DETAILLEE



■ partie I ■

Tentatives de caractérisations des start ups et des start uppers : ce que nous apprend la constitution de l'échantillon

La définition des « start up » n'est pas aisée, de l'avis même des start uppers, entre les effets de mode et la sidération provoquée par les modèles démesurés des GAFAs. Nous avons constitué un échantillon à partir d'une réalité d'entreprises qui se définissaient ou se reconnaissaient au moins partiellement comme start up. Cela donne une réalité de 20 start ups et de 20 dirigeants qui montrent que les start ups ne sont pas toujours ce qu'on croit.

- A. La mode et le choc
- B. Ne pas se perdre dans les débats de définition des start ups
- C. Constituer un échantillon qui relativise les images toutes faites

A. LA MODE ET LE CHOC

Nous sommes en 2018 dans une période où le mot « start up » est très largement à la mode. Beaucoup d'entreprises se définissent comme « start ups », le discours économique l'utilise à l'envi, les occurrences médiatiques sont pléthoriques, les investisseurs s'y orientent massivement, les pouvoirs publics, tant à l'échelle de l'Etat que

des territoires, en font une base de leurs stratégies à la fois de leur économie et d'aménagement du territoire, voire de modèle politique⁶.

Mais le dire ainsi rend le phénomène léger et superficiel. Le mot « start up » s'étend dans les têtes parce qu'au fond nous sommes sous le choc, le choc des apparitions fulgurantes de nouvelles entreprises qui révolutionnent les modèles économiques, extrêmement innovantes, souvent actrices majeures de la révolution digitale et qui agissent sans doute aussi fortement sur notre société : Google, Amazon, Facebook, Apple, qui furent des start ups. Le monstre -Gilles Babinet écrira « *l'avant-garde des barbares* »⁷- s'appelle GAFA mais d'autres apparaissent : NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) et BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiami). Et pour que cela résonne plus encore, ajoutons que chacune des têtes de ces monstres atteignent des capitalisations boursières qui se comptent en dizaines et centaines de milliards de dollars. Au-delà de la mode se tient un désir de ne pas rater ce qui semble une nouvelle ère, voire, pour les plus enthousiaste, une nouvelle civilisation et de ne pas mourir dans les temps qui s'achèvent.

Donc le mot « start up » est plein d'espoir, de démesure, d'extraordinaire, de mystère aussi, puisque l'avenir semble passer par lui. Que doit faire chaque nation pour avoir dans ces rangs des champions géants et pouvoir participer aux combats de la bataille économique, voire gagner ?

B. NE PAS SE PERDRE DANS LES DEBATS DE DEFINITION DES START UPS.

Cette étude se fonde sur des entretiens avec une vingtaine de personnes qui dirigent des start ups. Leur entreprise est classée dans le registre des start ups parce qu'elle peut être implantée chez un incubateur de start ups, parce qu'elle est définie par la presse comme start up (nous verrons plus tard que nous avons fait usage du numéro hors-série le startupper publié par la Tribune⁸), parce que ses dirigeants la reconnaissent comme telle (malgré, nous verrons, un certain sens de la distance parfois).

Ces start ups participent toutes à des salons, les organisateurs de salons s'adressent à elles dans leur communication en tant que « start up », sans caractériser leur nature.

Mais les débats existent et semblent nombreux sur la définition des start ups. Puisque la start up est jeune, est-elle simplement la même chose que la création d'une entreprise ? Est-elle encore start up si son potentiel de croissance n'est pas fort, si elle ne lève pas des fonds importants, si elle n'utilise pas de nouvelle technologie ou si elle n'est pas sur un marché nouveau dont le risque est difficile à évaluer ? Nous reprenons là les termes de la définition d'une start up par Patrick Fridenson, historien français des entreprises,

⁶ La promesse du futur Président Macron pendant sa campagne en avril 2017 : « *Une start-up nation est une nation où chacun peut se dire qu'il pourra créer une start-up. Je veux que la France en soit une* », citation retrouvée dans l'article « *Où en Est La "Start-Up Nation" De Macron ?* » Forbes, 13 décembre 2017, Samir Hamladji - Journaliste , <https://www.forbes.fr/politique/ou-en-est-la-start-up-nation-de-macron> ; voir aussi la citation en 2014 de Fleur Pellerin, alors Ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Economie numérique : « *Les valeurs qui fondent cette réforme, l'innovation, la confiance, l'inclusion, sont essentielles. Ce sont les valeurs de la « start-up république » dans laquelle la dynamique du financement participatif prend tout son sens* », reprise dans l'article « *Mais lâchez-nous avec vos start-up !* » par Jean-Pierre Léac, 15 novembre 2015 in <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/11/lachez-nous-avec-vos-start-up/>

⁷ BABINET Gilles, Transformation digitale : l'avènement des plateformes, Histoires de licornes, de data et de nouveaux barbares..., Le Passeur Editeur, p. 18.

⁸ Le STARTUPPER, l'écosystème des startups, Bordeaux et sa métropole, n° Hors-série, édition 2017-2018, publié par La Tribune

souvent cité dans les articles sur la définition des start ups⁹. S'il fallait passer au filtre de ces questions toutes les entreprises qui sont appelées start ups, il est probable que nombre seraient éliminées.

La start up est-elle même une puissance d'innovation ? Et là, nous entrons dans l'immense champ de définition de l'innovation et de ses variétés, avec ses deux pôles, l'innovation technologique, l'innovation dans les usages, et des espèces multiples dont les descriptions se tiennent bien au-delà de nos compétences.

La « start up » est aussi une certaine idée de l'entreprise, comme une nouvelle culture. Et appartenir ou participer à cette nouvelle culture semble aussi suffire sans avoir le potentiel d'un des monstres précités.

C. CONSTITUER UN ECHANTILLON : LES LIENS ET L'ORAL

La manière dont s'est constitué l'échantillon peut donner des indications sur les pratiques des start ups.

Une première phase par média social et connaissance

Dans une première phase, nous sommes passé par une personne que nous avons rencontrée, il y a plus de cinq ans, créateur d'une start up, sans avoir échangé depuis avec elle. Le contact fut pris via linkedin. Nous lui avons décrit le projet. Cette personne a accepté très rapidement, le rendez-vous fut pris, au lieu d'implantation de l'entreprise dans une pépinière. Sur place, cette personne nous a présenté à trois autres dirigeants de start ups, de domaines très différents, qui ont accepté de participer, soit tout de suite dans le prolongement du premier entretien, soit quelques jours plus tard. Cela nous semble très important à signaler, cette très grande facilité de nouer des contacts et d'envisager des projets, sur la base de rencontres et de réseaux. Nous retrouverons cela dans l'analyse du rôle du salon pour les start ups.

Une deuxième phase de recherche sur la base d'un annuaire, le start upper de La Tribune : l'importance de parler, la faiblesse de l'écrit

Etat donnés le nombre et la variété de start ups sur Bordeaux Métropole et pour des raisons d'économie de cette étude, l'ensemble de l'échantillon est constitué d'entreprises de Bordeaux Métropole, accessibles en vélo du centre-ville. Une étude récente menée par des sociologues¹⁰ sur les start ups française observait « *peu de liens entre les secteurs, la localisation et les parcours* », ce qui nous a rassuré sur les effets de la limitation géographique de notre échantillon, même si des variations doivent sans doute exister d'un territoire à l'autre. Nous avons bien à faire à des start ups, avant d'avoir à faire à des entreprises bordelaises.

Notre recherche des start ups a été très largement aidée par le hors-série le STARTUPPER de la Tribune qui réunit 221 start ups de Bordeaux Métropole, avec notamment le détail

⁹ Par exemple blog.hoolders.com/2017/08/14/a-tous-les-startuppers-quest-ce-quune-startup/. Mais malheureusement, nous n'avons pas encore réussi à trouver la référence de l'origine de cette définition.

¹⁰ Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac. Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur des startups françaises. Texte provisoire d'un ouvrage. 2016. <halshs-01377992>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>.

des dirigeants, de leur mail et n° de téléphone, principalement mobile, et un descriptif de la start up, son concept, ses marchés, sur un spectre large de secteurs¹¹.

Nous avons donc pioché, de manière aléatoire, mais en tenant compte de l'adresse et de l'accessibilité, dans chaque secteur décrit. Une autre contrainte que nous nous sommes donnée a été de contacter une part plus importante de dirigeantes femmes que dans la réalité. Sur les 370 noms de personnes dirigeantes identifiées dans le magazine, 56 seulement sont des femmes (soit 15%), cette sous-représentation des femmes étant générale aux start ups. Nous avons réussi à prendre contacts avec 7 dirigeantes ou responsables féminines (4 dirigeantes fondatrices et 3 responsables de communication de start ups dirigées en revanche par des hommes)¹².

Il est significatif de voir que quasiment aucun de nos mails n'ont obtenu de réponses. Les start uppers ne répondent pas au mail, en tout cas d'inconnu sur un sujet qui n'est pas directement lié à l'activité de leurs entreprises. En revanche, ils répondent très souvent au téléphone. Et nous n'avons essuyé au fond qu'assez peu de refus d'interviews. La motivation des refus restait principalement le manque de temps, ce que nous voulons bien croire, beaucoup des acceptations d'entretiens exigeaient de prendre un rendez-vous au-delà d'un délai de deux semaines.

Notons au fond la disponibilité et l'ouverture des start uppers. La démarche de prises de contact, de test d'une idée n'est pas du tout étrangère aux start uppers, elle fait partie de leur propre méthode de travail. Se laisser approcher par quelqu'un qui a un projet est assez facile pour ceux qui ne se lassent pas d'approcher des prospects, des investisseurs dans leur écosystème.

D. DESCRIPTION DE L'ECHANTILLON : LES START UPS AU-DELA DES IMAGES

La description de l'échantillon, avant même l'analyse des discours, permet d'entrer dans la richesse de la notion de start up et de start upper et d'indiquer que quelques idées peuvent être évacuées

1. Il n'y a pas que des jeunes, il y a aussi des vieux de plus de trente ans !

La start up est une jeune entreprise, mais le start upper a le droit, lui, d'être plus loin du berceau. Et cela peut un peu troubler l'image du jeune génie souvent attaché à l'idée de start up, et celle par conséquent qu'au-delà de la jeunesse point de création possible, voire pour les plus défaitistes, point d'avenir.

Sur les vingt personnes interrogées, la répartition des tranches d'âge semble¹³ la suivante :

Age	20-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51 et +	Total
Nbre	3	2	6	3	3	2	1	20

¹¹ Le STARTUPPER distingue plusieurs secteurs : Aéronautique et Drones ; Business, Applications métiers et emploi ; Agroalimentaire et Alimentation ; E-commerce ; Economie collaborative ; Environnement et Energie ; Immobilier ; Industrie ; Loisirs et Tourisme ; Numérique ; Santé, Biotechs ; Transport et Mobilité ; Vin.

¹² Il peut être important d'enfoncer le clou. Si nous prenons la photographie de la publicité « Business connect » de MagneticBordeaux (la marque d'attractivité de Bordeaux Métropole) présente en page 4 du STARTUPPER, obtenue lors d'une soirée FRENCH TECH avec l'ensemble des participants réunis qui se tiennent les mains en l'air à la demande du photographe : la seule comptabilité des trois premiers rangs de cette importante foule (sans doute plus de 1000) nous donne 41 personnes dont 11 femmes. Le discours « pionnier » des start ups sur l'avenir (parfois imaginée à l'échelle de l'humanité entière) est porté par des hommes très majoritairement. Et la fréquentation des salons – qui reste le cœur de notre sujet –, particulièrement en BtoB, est majoritairement masculine. Il y a donc là un levier probable d'innovation.

¹³ Nous écrivons « semble » parce que nous n'avons pas demandé explicitement l'âge aux personnes interrogées. Il s'agit donc d'une appréciation personnelle de l'enquêteur, en penchant en cas de doute plutôt pour l'âge le plus jeune.

Nous n'avons pas rencontré de personnes qui sortaient de leur étude. Chacune avait une expérience antécédente à la création de leur start up.

2. Des formations et des parcours variés, pas de prédominance de l'ingénierie et de la recherche

Parmi les personnes interrogées se trouvent : des anciens commerciaux ou technico-commerciaux (5), des anciennes ou actuelles responsables communication (3), deux ingénieurs, un technicien, un chimiste, un chercheur en maintenance industrielle, un acheteur de grande distribution, un consultant, une ancienne responsable des ressources humaines, une ancienne consultant en audit et finance, un spécialiste du web, un ancien responsable de magasin.

Seuls deux starts ups provenaient directement du monde de la recherche, comme émanation d'un laboratoire et/ou le dirigeant était initialement chercheur.

3. Les starts ups, elles, sont jeunes

En moyenne, les start ups ont 3 ans, avec un maximum à 7 et un minimum de 6 mois.

Age	0	1	2	3	4	5 et +	Total
Nbre	1	3	4	6	3	3	20

4. Equipe

En moyenne, les start ups sont composés de 3 à 4 personnes, avec un maximum de 18.

Equipe	1-2	3-5	6-10	11-15	15 et +	Total
Nbre	5	6	6	1	2	20

5. Croissance et levée de fonds

7 des 20 start ups ont levé des fonds ou sont en cours de le faire (3). Le maximum est de 10 M€. Nous n'avons pas d'éléments sur la croissance de l'activité.

6. Les activités sont elles-mêmes multiples

Nous pouvons répertorier, sans entrer dans le détail pour conserver l'anonymat des entreprises concernées : solution de réalité augmentée pour l'industrie, création d'événement, solution de communication, services dans le bâtiment, solution collaborative dans le tourisme, solution publicitaire, marketplace, bureau d'études, solution de transmission vidéo, solution de maintenance industrielle, solution de communication par l'emballage, agence d'intérim, recrutement et formation, solution ergonomique pour le sport et les loisirs, plateforme de gestion, solution de e-santé à domicile, solution de gestion médicale, biotechnologie, médias, solution de circuit-court

7. Le digital et les technologies dominant, mais sans exclure d'autres savoir-faire et pratiques

Même si nos compétences techniques sont limitées, nous pouvons comprendre que les solutions proposées par les personnes interrogées comportaient :

Une série plutôt digitale (9)	<ul style="list-style-type: none"> • Des applications comme base de la solution, qui permettent de nouveaux usages dans le tourisme, la pub (2) • Des plateformes digitales de services (5) dans la gestion d'entreprise, la e-santé, le bâtiment, la communication • Des marketplaces (2)
Une série de services avec ajout dans un deuxième temps d'un outil web (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajout d'une appli sur une production de service créé (1) • Transformation numérique d'un service (1)
Une série technique (5)	<ul style="list-style-type: none"> • Un logiciel dans l'industrie (1) • Une nouvelle technologie de réalité augmentée pour l'industrie (1) • Une nouvelle pratique du dessin 3 D dans l'industrie (1) • Une solution technique sur les bases du numérique qui transforme un usage et crée un nouveau service (2)
Un cas de biotechnologie (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement de nouvelles thérapies (1)
Une série de fabricants (2)	<ul style="list-style-type: none"> • Création de nouveaux produits (2)
Une innovation sociale (1)	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode et pratiques dans le domaine social (1)

8. La plupart agissent sur des marchés BtoB et variés

Toutes les start ups agissent en BtoB, et 4 d'entre elles agissent aussi en BtoC.

Les marchés explorés sont très nombreux : process industriel, maintenance industrielle, emballage, tourisme, presse, habitat, vins, alimentaire, agriculture, services de gestion aux entreprises, communication, transports, recrutement et formation, événementiel, services de santé, pharmacie, mobilité.

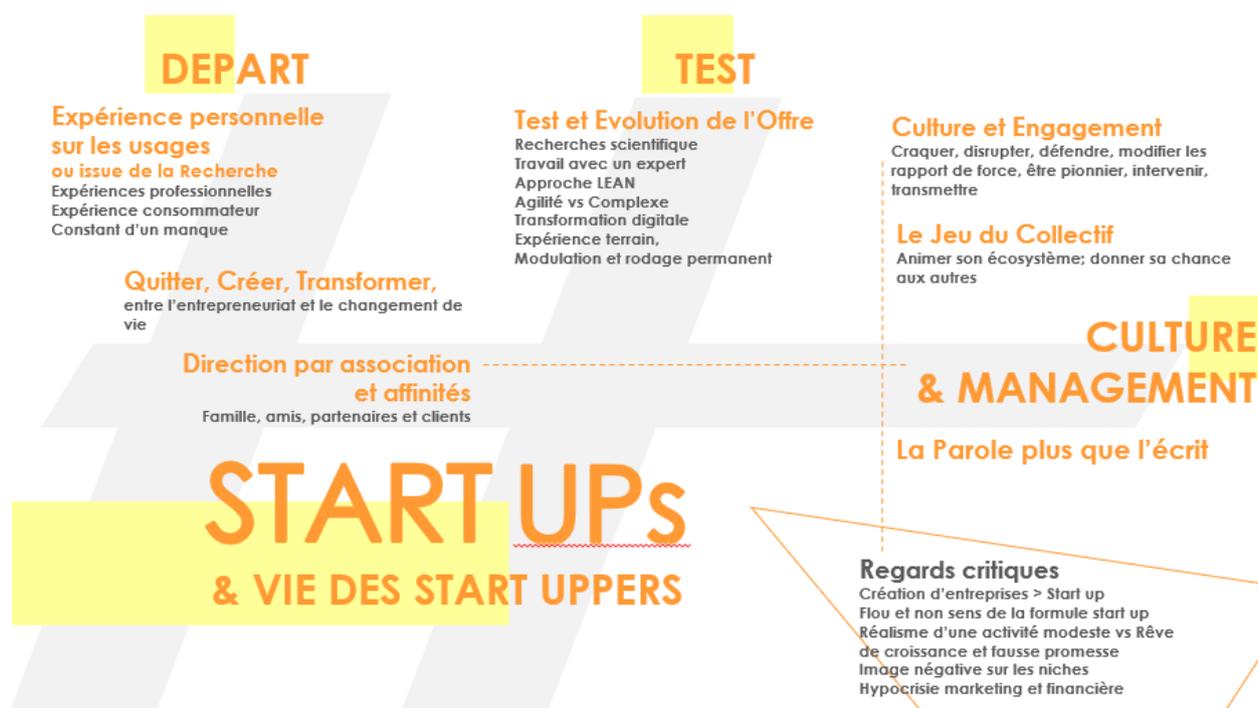
9. Le marché est aussi international

9 des vingt start ups commercent ou essaient de commercer à l'international, 5 en France, 6 en région ou interrégionalement. Cela n'exclut pas que ceux qui agissent en local s'étendent au-delà.

E. LE CHOIX DE L'ANONYMAT

Afin de préserver l'anonymat des personnes interrogées et de leur start up, l'ensemble des discours repris dans ce rapport le seront de manière à ce qu'ils ne permettent pas d'en identifier les auteurs. Cela nous a conduit notamment à neutraliser des noms de salons ou des contextes qui pouvaient facilement servir d'indice pour en reconnaître l'origine.

Un start upper a souhaité que ces propos ne soit pas reconnu, un autre, au contraire, à des fins de communication, souhaitait l'inverse. Il n'y a pas eu d'autres demandes concernant l'anonymat.



■ **partie II** ■

Ce que les start uppers nous disent de leur start up et de leur vie

Si nous voulons mieux appréhender le rôle des salons dans la vie des start ups, il nous faut au moins quelques indices sur celle-ci et celle de leurs dirigeants. Comment la start up est-elle créée ? Comment se constitue la direction qui forme d'abord l'essentiel de l'équipe ? Comment se construit l'offre ? Quels sont les engagements et la culture encouragées par les start uppers ? Quels regards critiques portent-ils éventuellement sur le phénomène des start ups ?

- A. LE DEPART
- B. LE TEST ET L'EVOLUTION DE L'OFFRE
- C. MANAGEMENT ET CULTURE
- D. REGARDS CRITIQUES

Au-delà de la simple description de l'échantillon, nous avons pu, auprès des start uppers, recueillir une série de discours sur la naissance et l'histoire de leur entreprise. Cela nous permet de mieux saisir un état d'esprit de ces entrepreneurs.

En revanche, pour des raisons de méthode, ces discours ne sont pas le fruit d'une discussion très approfondie, nous passons 10 à 15 minutes maximum sur le sujet. Or nous savons que les start uppers doivent avoir et maîtrisent la compétence de « pitcher », de raconter leur histoire, et cela dans le temps parfois très court qui peuvent leur être concédé. Il est donc probable qu'une part du discours, né ainsi d'une très grande habitude de décrire leur aventure, ait « fluidifier » les parcours, donner une forme d'ordre et de structuration, qu'un temps plus généreux de discussion aurait enrichie et ombragée

de rebondissements, d'errements, d'hésitation, de doutes, ...L'étude récente¹⁴, déjà citée, produite par des sociologues sur la base de 97 start ups françaises nous aide à prendre un peu de distance, à faire contre-point (voir encadré) et à rappeler que les formes lisses se tiennent aussi sur des combats, des désordres et des réalités plus âpres.

Les échanges avec les start uppers nous laissent voir combien leur histoire passe par quelques grands champs, dont une part pourra sans doute contribuer à éclairer les liens entre la pratique des salons et les start ups.

A. LE DEPART

Le « Start » de la start up est un mixte de la naissance d'une idée et de la psychologie des personnes futures dirigeantes. Nous pouvons retenir deux grandes lignes, celle du rôle déterminant de l'expérience personnelle d'un marché et des usages et celle d'une décision dans le contexte d'un parcours de vie et/ou du désir d'entreprendre. Il existe une troisième dimension à au départ de la start up, c'est l'association des dirigeants : nous l'aborderons dans la partie consacrée à la culture et au management.

1. Le rôle déterminant de l'expérience personnelle

L'origine de l'idée de la start up peut provenir de manière assez récurrente d'une expérience personnelle des usages d'un marché ou d'une recherche de solution pour un problème personnel. Ce n'est pas bien sûr systématique. Les starts up à fort niveau d'ingénierie ou issues de la recherche ne sont pas dans ce cas-là, qui tiennent une découverte ou une technologie qu'elles vont faire évoluer et valoriser sur un marché.

« Le continent des Innovateurs ordinaires »

Trois sociologues de l'Université de Toulouse-Jean Jaurès sont les auteurs d'une **étude sur les start ups : « Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur les start ups françaises »**. Cette étude, accessible librement sur les archives ouvertes HAL (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>) est le fruit d'une enquête menée auprès de « 97 entreprises 'innovantes' » installées à Toulouse, Castres, Tarbes, Grenoble, Marseille et Bordeaux. L'enquête s'est déroulée sur une période longue de 2005 à 2014. La publication date de 2016. Le propos de l'ouvrage est « d'analyser les logiques sociales du processus de création des entreprises innovantes, communément appelées 'startups' ». Y sont étudiés la figure de l'entrepreneur, le bricolage des équipes et des projets, l'obtention des ressources et la mobilisation des relations, les régimes d'activité et les parcours et interactions avec l'environnement, l'insertion des entreprises dans les contextes historiques et géographiques. Un des nombreux intérêts de cette recherche est de dresser un portrait du start upper assez loin du cliché du jeune héros conquérant, celui de l'INNOVATEUR ORDINAIRE : « Comme beaucoup d'activités de création, l'innovation technique est l'objet d'une masse de tentatives dont les exemples de succès éclatants toujours cités constituent une part extrêmement minime. Une autre part, plus importante, aboutit à des échecs, des abandons, quelquefois des drames. Mais la part, de loin la plus importante, est faite de succès modestes, d'entreprises à la survie difficile obtenue au prix d'efforts incessants. C'est le continent peu exploré des innovateurs ordinaires. On y trouve tous les ingrédients des grandes réussites : des innovations (certaines faisant l'objet de brevets), des passionnés de technique qui se dépensent sans compter pour leur idée, des personnes endossant avec conviction le rôle de l'entrepreneur, des aides de toutes sortes accordées par des organismes de soutien à l'innovation, des articles de presse, du risque (beaucoup), du capital (moins), du capital-risque (encore moins). Et pourtant, pour ces innovateurs « ordinaires », aucune croissance phénoménale, pas de succès planétaire, mais beaucoup de micro-entreprises (moins de 10 salariés), certaines devenant « petites ou moyennes » (moins de 250). La plupart des fondateurs gagnent leur vie, mais rares sont ceux qui atteignent un niveau de revenu équivalent ou supérieur à celui que leur assurerait une position de cadre salarié d'un grand groupe, position que beaucoup d'entre eux ont occupée par le passé et à laquelle ils pourraient toujours prétendre. Quelques-uns se sont ruinés en tentant de créer leur entreprise, d'autres ont gagné des sommes conséquentes, généralement réinvesties ensuite dans les activités d'innovation. » (p. 3-4). Beaucoup sûrement pourront se reconnaître dans ce premier tableau. Il est une invite à découvrir cette riche étude.

Il peut s'agir d'une expérience dans le cadre professionnel, « (SU/CD) *Expérience de mon associé dans son métier* »,

C'est une expérience négative de consommateur « (SU/EF) *Nous sommes deux voyageurs, l'ingénieur et moi, préparer un voyage est une galère* », ou « (SU/FG) *On en avait marre d'être bloqué, expérience pourrie* »

Cela peut être aussi le constat d'un manque et la nécessité de trouver soi-même une solution : « (SU/PQ), *un jour chômage, j'ai ressenti la problématique de l'isolement, que fait-on ?* », « (SU/KL) *J'ai eu besoin d'une solution, c'était la croix et la bannière, et un fournisseur m'a dit 't'as que le faire', je me suis lancé* », « (SU/OP) *Expérience personnelle avec mon grand-père, 90 ans, qui s'est cassé la hanche* »

2. Quitter, créer, transformer

La création d'une start up appartient à un parcours de vie et à une certaine propension à l'entrepreneuriat. Mais les deux ne sont pas forcément liés, certains veulent s'échapper d'une situation et cherchent une solution, d'autres ont déjà en tête d'entreprendre.

Nous pouvons schématiquement distinguer :

Le changement de vie, le départ soit pour une nouvelle aventure, soit par lassitude, soit dans une situation qui conduit à changer de voie : « (SU/FG) *J'ai quitté mon job pour ça, je venais de la grande distri.* » ; « (SU/JK) *j'étais enseignant-chercheur, on arrête de faire des publications, pour agir sur l'industrie, forme de maturation, recherche de source de motivation. La recherche devenait mécanique, exercice toujours le même et impact confidentiel, (...), la recherche a peu de valeur, lassé par ce monde-là, plein d'egos* » ; « (SU/KL) *J'étais dans l'informatique, j'ai 55 ans, j'ai pensé, c'était l'occasion de changer de vie, j'ai dit à ma femme qu'on pouvait aller sur Nantes ou sur Bordeaux, ma femme avait des attaches à Bordeaux, cela a mis un an, les travaux, arrivés en juillet 2007, je ne savais pas que faire* ».

Un désir de créer et un esprit d'entrepreneur : « (SU/FG) *Je voulais créer ma boîte, quelle est l'idée ?* » ; « (SU/DE) *J'ai racheté une boîte qui avait 10 ans, qui avait une activité récurrente dans les services BtoC. J'avais un réseau BtoB et j'ai remonté un business BtoB dans cette boîte, ça a switché et je me sépare de la partie BtoC et de son fonds de commerce* »

La base d'une entreprise ou d'un contrat client. Les start uppers concernés ont hérité d'une entreprise construite sur un modèle obsolète qu'ils transforment, ils bénéficient d'un premier gros client qui leur permet d'avancer sur leur projet. En tout cas, ils ne partent pas de rien. « (SU/IJ) *On est parti d'une entreprise au départ qui n'existe plus, d'informatique, sur un événement sportif, on lui a demandé d'assurer une prestation importante, (...) ils n'ont pas su faire, et mon père était dans la boîte. (...) mon idée : on peut créer une appli mobile (...)* » ; « (SU/ST) *C'est une société, le fils qui a repris la société du père, lui a gagné sa vie avec la pub dans les années 80, 90, il vendait de l'espace au média, la régie nationale, âge d'or de la pub print et au moment de partir à la retraite, le fils reprend avec la transformation digitale et voit que les besoins des éditeurs et des*

médias changent. » ; « (SU/PQ) J'étais toute seule au départ, on est trois (2 salariées). Je n'ai pas créé d'association, j'avais déjà le client et le contrat. »

Une spin off. Il s'agit notamment de créer une entreprise à partir de recherches faites en laboratoire pour pouvoir développer ses applications. Nous n'avons qu'un seul cas dans notre échantillon, mais il est plus répandu dans la réalité, notamment dans les biotechnologies, la pharmacie ou l'ingénierie.

B. LE TEST ET LES EVOLUTIONS DE L'OFFRE

Si l'expérience peut être à l'origine de la start up, comme nous l'avons vu précédemment, elle est aussi au cœur de sa mécanique générale, de la création de son concept, de son offre et de leur transformation

Recherche scientifique. Nous avons d'abord le cas de l'expérimentation et des tests en laboratoire produits et/ou commandités par une start up dans les biotechnologies, issue de la recherche. Mais cette démarche est directement liée à l'enjeu et à l'origine scientifiques de la start up. Ces tests représentent un investissement lourd de plusieurs millions d'euros et contraignent à un planning de plusieurs années.

Au-delà de ce cas spécifique, la démarche de la start up est bien dans une démarche de test :

L'approche LEAN. Il s'agit très schématiquement d'une approche d'innovation construite sur le test auprès du marché et son itération, avec une base budgétaire modeste. Nous savons que l'expression appartient bien au vocabulaire¹⁵ des start ups, à partir du livre souvent cité (pas dans notre échantillon toutefois) de Eric de Ries *The LEAN STARTUP*¹⁶. Le mot « lean » n'a été cité qu'une seule fois, en revanche deux autres occurrences évoquent cette approche sans le nom : « (SU/AB) Je suis sur le LEAN (ndr : gestion sans gras), on test une hypothèse, on analyse, et on refait une autre hypothèse, le salon est un point d'échantillonnage, on teste et on refait des hypothèses sur le même salon en une journée » ; « (SU/EF) Un an pour construire la plateforme et un budget 0, en tout pas plus d'une centaine d'euros, développement doucement, on est une start pas une start up. 1^{ère} version produite par des étudiants (...), un MVP, prototype Minimum Viable Project pour tester la solution. On a bêtesté sur une base de clients types (300) de juin 2016 à décembre 2016, puis lancement de la V1 avec entrée d'un techno en décembre 2016, on a commencé réellement en avril 2016 » ; « (SU/FG) On est passé par linkedin, on en a vu beaucoup, pas tous ont accepté, 10%, 15% acceptent. On a compris ce qui était bien. On avait des maquettes, des dessins. La problématique est évaluée, on ajuste, on a itéré, et on a sorti une première version. L'idée a mûri en 1 mois, 6 mois d'enquête. On teste la version, en juillet on a sorti une nouvelle version ». Nous signalons cet aspect d'autant plus que l'idée apparaîtra que les salons deviennent des « lean salon » (voir plus loin la partie sur les améliorations des salons)

¹⁵ <https://www.lean-startup.net/> ; <http://theleanstartup.com/> site qui fait la promotion du livre d'Eric de Ries

¹⁶ *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing Group, 2011 ; *Lean Start up, adopter l'innovation continue*

L'agilité plutôt que le complexe, qui se découvre parfois à l'épreuve des échanges :
 « (SU/ST) D'un point de vue commercial, il était très pointilleux, le jeune était dans le modélisme, les options, les fonctionnalités dans le détails, ils auraient pu partir avant, en mode Béta, mais non, ils ont préféré continuer (...) ils ont développé leur produits, mais trop complexe pour être commercialisé, pour l'expliquer aux clients, trop pensé au départ, donc difficile de tenir compte des petits besoins, des clients qui auraient pu avoir des problèmes résolus avec une petite appli (agile) plutôt qu'une plateforme. »

La transformation digitale. « (SU/ST) L'idée d'une Start Up, c'est d'observer les process et de voir avec le digital une nouvelle façon pour aller plus vite. »

Une période longue pour affiner le concept à partir d'une expérience terrain « (SU/OP) Un an de ma vie avec le médecin, avec l'infirmier, je suis parti avec eux pour voir leur quotidien, un an pour le concept » ;

Un travail long avec un expert : « (SU/MN) avec de la recherche, j'ai travaillé avec une anthropologue, j'ai mis 1 an, travailler sur le comportement des gens ».

Le concept peut aussi avoir eu une gestation bien plus longue, et c'est seulement lorsqu'il est abouti que la start up est créée.

Une modulation et un rodage permanents

Et au fond cette période de test, de modulation et de transformation ne s'arrête pas, « (SU/GH L'intérêt d'une start up est d'être expérimental », tout est motif de construction, de « brique nouvelle » et rien ne semble se perdre « (SU/KL) Je ne savais pas ce que je cherchais, j'étais prêt à tester, j'en ferai toujours quelque chose. » La start up est en rodage, comme on « rôde son discours » lors de différents meet ups et autres occasions de pitcher.

La start up va « pivoter ». Le terme est utilisé largement dans l'imaginaire et la méthode start up. Les personnes interrogées l'ont parfois utilisée : « (SU/EF) Les start ups sont prêtes à faire des « pivots », ce qui est notre cas, tu gardes une ligne et tu modifies une manière de faire » ; « (SU, CD) On a fait le pivot, c'est à Vivatech qu'on a compris »

Les causes du pivot sont multiples, principalement en raison de perceptions de mécanismes externes :

- Le type de marché, par exemple le passage d'une plateforme BtoC à un mécanisme d'offre de service en marque blanche pour un opérateur tiers.
- Une nouvelle thématique : « (SU/HI) Tournant en 2015, on s'est aperçu qu'il existait une thématique, l'Usine du Futur, déclinée à la Région »
- La définition des cibles, le passage d'un marché généraliste à un marché spécialisé : «(SU/TU) j'ai vu les gros en face(...). Donc, on ne prend pas cette direction. (...) On était sur un outil généraliste, on va sur un outil de spécialisés. »

Cette définition du marché aura un impact sur la construction de l'offre elle-même : « (SU/CD) On a compris, nos vrais clients, ce sont les gros événements (...) on n'avait pas le produit pour ça ».

Et si les évolutions sont bien principalement dans le cycle « marché-offre », les zones d'impact de la start up, sources d'évolution sont multiples :

- l'apparition d'un nouveau investisseur,
- une nouvelle ressource,
- un nouveau partenaire, par exemple à l'étranger ou grand compte,
- d'autres start ups dans l'écosystème.

C. CULTURE ET MANAGEMENT

Nous liions la culture et le management parce qu'il existe bien une ligne directrice dans l'approche de la start up qui est un mécanisme de création de proximité, d'association, de collectif, qui apparaît dès le départ dans une direction souvent au minimum bicéphale et qui se retrouve dans les engagements de l'entreprise et ses relations avec son marché ou avec l'écosystème start ups dans lequel elle évolue.

1. L'association, les affinités

Dans notre échantillon 14 des 20 start ups avaient pour direction des associés.

Cette association peut avoir :

- une origine familiale « (SU/QR) B et sa femme ont eu l'idée... »,
- une amitié « (SU/FG) J'ai monté la boîte avec un pote »,
- un lien professionnel et une confiance : « (SU/RS), Je connais M. R, il m'a demandé de créer avec lui pour agir auprès des investisseurs. »
- une complémentarité : « (SU/GH) J'étais acheteur dans la grande distribution et un associé qui vient de chez Google » ; « (SU/FG) On a rencontré les technos qui avait une boîte qui n'a pas marché et nous on était sur le commercial, et on s'est associé »

2. Culture et engagement

L'esprit start up fait bien partie de nos mythologies du présent, certains la résumant en « coolitude », en tout cas une certaine manière de revoir les hiérarchies et les modes de gestion de l'entreprise et d'exprimer les nouveaux usages de la révolution digitale. Certes, mais cela ne rend pas assez compte des choix individuels et des engagements et de leurs modalités. Nous pouvons nous en donner un aperçu plus précis au travers de certains discours recueillis,

Craquer, Disrupter. Il s'agit de faire éclater des codes et des manières de faire. Les deux termes sont courants. L'apparition du premier terme « craquer » est une sorte de piratage, de rupture des codes techniques : « (SU/DE) Je venais du BtoB, j'avais un réseau, j'ai voulu le pénétrer avec un process BtoC. J'ai trouvé, j'ai identifié un manque, j'ai pris une compétence BtoC, ça ne marchait pas, j'ai cracké la solution. ». « Disrupter » apparaît dans notre échantillon avec une dimension plus engagé. Il s'agit de renverser une situation de pression sociale, de modifier les rapports de forces : « (SU/NO) On développe un logiciel en ligne gratuit pour des professionnels, on disrupte le marché parce que ce professionnel est contraint par la pression sociale, réglementaire, pb de temps pour l'administratif (...) »

Défendre des droits, innover socialement. Outre le cas précédent d'une disruption en partie motivée par le désir de libérer des professionnels de pression sociale, la start up

peut se donner une mission de défendre des droits, de s'engager socialement. Une des causes peut être, par exemple, l'égalité homme-femme (nous avons vu que c'est aussi un enjeu dans le start ups et nous pourrions voir que cela l'est aussi dans les salons) : « (SU/BC) Les entreprises (ndr : avec qui nous travaillons) sont tous sur le bien commun, la valorisation de la mixité et de l'égalité professionnelles homme-femme. (...) Dire aux femmes : ça existe, dire aux femmes de se dépasser, parler aux hommes pour dire qu'il y a encore du boulot. (...) faire évoluer les mentalités. » ; « (SU/PQ) Là on est dans l'innovation sociale, On le fait avec un volet plus social que les autres acteurs. ». Remarquons que le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire est aussi pourvoyeur d'initiatives qui portent parfois le nom de « start up », même si sans doute le schéma de croissance exponentielle avec de fortes levées de fonds ne leur ressemblent pas.

Défendre une profession. Si nous connaissons les start ups, type UBER, qui modifie le champ des métiers sur un marché, il existe aussi des starts ups qui vont défendre les expertises et les pratiques d'une profession, y compris contre des tendances au travail à distance qui peuvent dans certains cas contribuer à niveler l'expertise et affaiblir le niveau des salaires et revenus possibles. Ce produit alors un jeu entre le traditionnel et l'innovant : « (SU/CD) Ça nous rend très sympathique dans la profession parce qu'on défend sa présence sur site, payé à la journée et non pas au temps à distance. »

Modifier les rapports de force commerciaux. C'est le cas d'une market place qui va « court-circuiter » les mécanismes d'achat de la grande distribution concentré sur des vendeurs capables de se soumettre aux règles exigeantes et chères de la grande distribution, pour rendre possible des échanges commerciaux entre des « petits » vendeurs et des acheteurs.

Devenir pionnier dans la santé. Là, la mission même de l'entreprise est la santé des populations. Son innovation accroît et améliore les possibilités d'être soigné, propose de nouvelles thérapies révolutionnaires qui peuvent modifier considérablement les réponses à des pathologies graves.

Intervenir dans la vie des gens. Même si cela peut simplement être considéré comme le schéma classique d'action sur les usages et les modes de consommation, l'activité de la start up peut intégrer l'intention d'agir positivement sur la vie des gens : « (SU/MN) L'innovation d'usage (...) ce qui joue dans la vie des gens, simple, autre que le digital, avec de la recherche, j'ai travaillé avec une anthropologue, j'ai mis 1 an, travailler sur le comportement des gens »

Transmettre de l'émotion. S'il pouvait y avoir précédemment une dimension de combat elle est sans doute moins présente ici, mais il s'agit toujours d'une certaine manière d'agir socialement : « (SU/DE) Partager des coups de cœur, entre le guide du routard et forum 2.0, une petite plage, tu veux transmettre de l'émotion, ...c'est une nouvelle manière de s'inspirer. »

Nous pouvons noter que nous n'avons pas eu de discours à proprement parler sur la culture du digital, à part dans un cas, en réponse à notre demande et par une personne experte de l'analyse de la culture numérique et web, ni de comportements jouant une quelconque « coolitude » ou maniérisme type de la start up imaginée (même si nous ne pouvons pas dire qu'il n'existe pas un jeu de rôle sur le sujet, mais nous n'y avons pas vraiment assisté). C'est important de le signaler en relation avec les pratiques des salons

et les messages qui y sont véhiculés : il ne s'agit pour les organisateurs de s'adresser aux start ups avec le magma en fusion du vocable digital et il existe un lien à faire entre la culture et l'engagement des start ups et les mécanismes sociaux au sein des salons, voire des engagements qu'ils peuvent porter (or cela est aussi un enjeu général des salons : le renforcement dans leur stratégie de la définition de la cause servie et des engagements pour une filière).

Paroles. Enfin rappelons ce que nous avons constaté lors de la constitution de l'échantillon, la prédominance de la parole face à l'écrit. Ce n'est pas rien, étant donné son rôle clef dans les salons eux-mêmes.

3. Le jeu collectif

Au croisement d'une organisation de la start up par affinité et association et un sens de l'engagement, apparaît aussi de manière récurrente un certain sens du collectif :

- **Participer à l'animation d'un éco-système ou la structuration d'une micro-niche,**
- **Profiter et faciliter les proximités pour créer des nouveaux outils d'interopérabilité** entre les solutions des starts ups sur une filière déterminée : « (SU/NO) *les proximités physiques et les rencontres font naître des idées, par exemple les aspects de d'interopérabilité de l'outil, communication des services et machines entre eux, langage commun, sur des trucs différents, exemple le passage entre robotique et notre logiciel de gestion(...)développement des API, les 4 boîtes peuvent être différentes, mais leur service peuvent travailler entre eux* »
- **Donner sa chance aux plus petits** et aux nouvelles start ups qui arrivent.

Ce sens du collectif, nous aurons l'occasion d'en analyser les ressorts dans les pratiques mêmes des salons : stands collectif, phénomène du village des start ups, orientation vers la fonction d'organisateur d'événements.

D. REGARDS CRITIQUES

Des critiques récentes et assez rudes furent publiées récemment contre la culture des start ups et les mécanismes des écosystèmes auxquels elles appartiennent¹⁷. Il ne s'agit pas ici de venir y contribuer ou au contraire de venir y contredire. Ces critiques font aussi écho aux difficultés qui peuvent exister à définir ce qu'est une start up.

En revanche, il est important de remarquer que des prises de distance existent bien au sein des start uppers, même s'ils reconnaissent en même temps qu'ils sont « *dans le système* », qu'ils en « *jouent* », ou qu'au fond leur description de leur approche reprend le vocabulaire propre du start upper. Notre entretien ne cherchait pas à les faire apparaître. Elles ont donc pris une forme spontanée dans le cours du discours. Ces prises

¹⁷ RAMADIER Mathilde, *Bienvenue dans le nouveau monde Comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*, Editions Premier Parallèle, 2017 ; MENET Nicolas et ZIMMER Benjamin, *Start-up, arrêtons la mascarade, Contribuer vraiment à l'économie de demain*, Editions Dunod, 2018

de distance ne sont pas générales, 4 personnes interrogées en ont exprimé, sur les sujets suivants :

Création d'entreprise plutôt que start ups. Avant d'être des start ups, nous sommes des entrepreneurs qui voulons réussir à avoir un niveau d'activité pour vivre et pour faire vivre quelques salariés, voir nous ne sommes pas vraiment des start ups : « *Start up, ce n'est pas un nouveau terme pour création d'entreprise. (...) Je suis un petit chef d'entreprise, si j'arrive à faire vivre 5 personnes sur plus de 5 ans, je serai content, une start up dure 2, 3 ans puis jetée* » ; « *On essaie d'avoir une boîte rentable* ».

Une définition trop floue : « *Start up, ça ne veut rien dire* » ; « *Tout le monde est start up* »

La taille modeste de l'entreprise, qui ne suivra pas les grandes courbes « UP » attendues. « *je suis une petite société* », « *Les start up contests, nous, on n'est pas présent, que des gros, ça ne sert à rien, nous avec notre petit truc* »

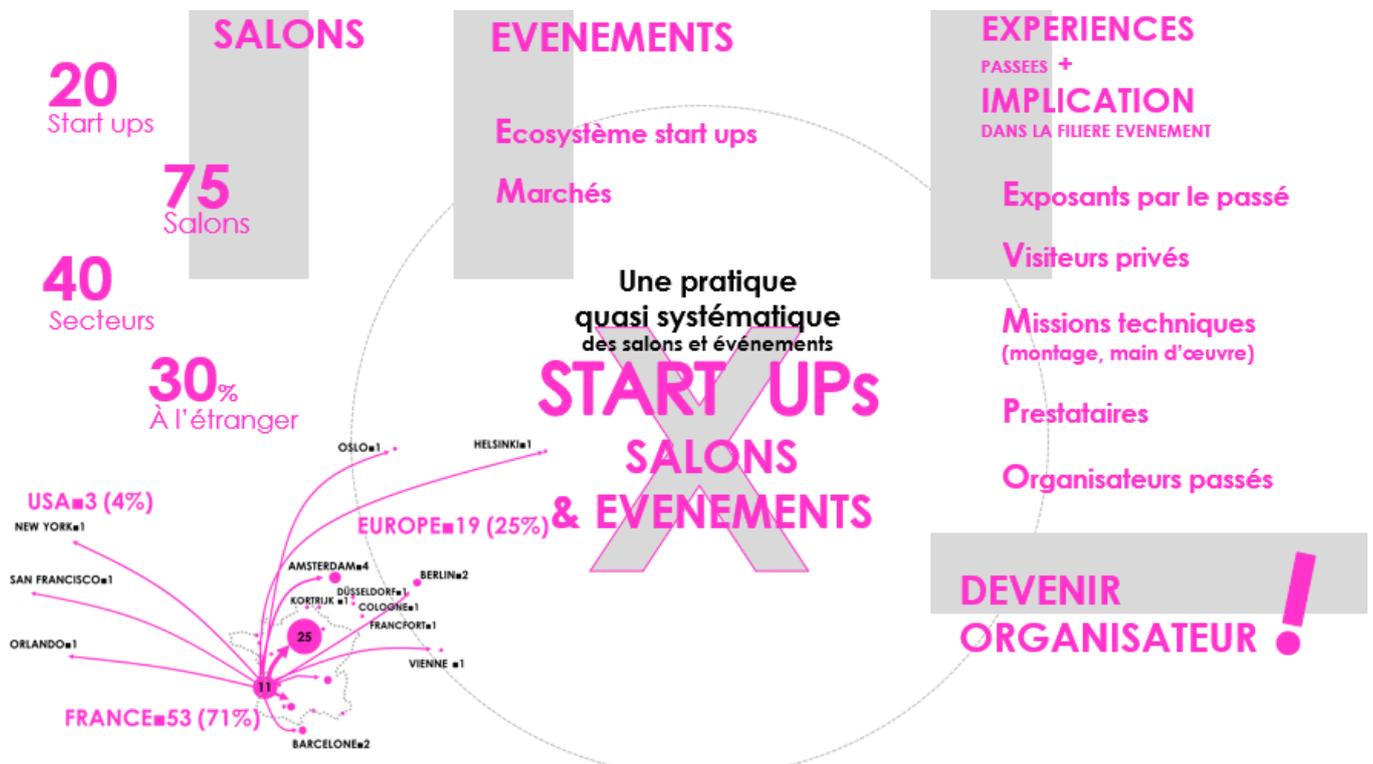
Un certain réalisme sur la croissance à venir : « *On ne voulait pas avoir l'étiquette Start up, on ne promet pas la lune* ».

La critique d'une certaine hystérie : « *On est sursollicité par des événements dès qu'on a le mot 'start up' collé aux fesses* »

Start up peut ne pas être vendeur auprès des clients « *Nous, c'est un marché de niche, BtoB, une start up, ce n'est pas sexy* »

Finance et marketing. La critique peut parfois être plus acerbe sur la mécanique générale de l'écosystème à fort enjeux financiers et qui fonctionne sur des effets de mode et de marketing. « *Il y a aussi la définition de start up, la volonté de grossir rapidement, avec la volonté d'aller chercher des investisseurs, (...) agir en vendeurs de tapis, si t'as un réseau, des patrons de boîtes, tu fais la levée, 2 ou 3 millions.* » « *Start Up, je n'aime pas ce terme. Start up cache un enjeu marketing, pour les partenaires, Start up, c'est vendeur, pour la banque qui vous accompagne, (...). Les Start ups ont un vrai pouvoir marketing, c'est le gros qui va accompagner la petite et ils communiquent dans ce sens. Ils accompagnent que dalle, juste vendre des crédits. Si le CA augmente, que de la richesse ; Et ils verrouillent pour ne pas se planter, derrière il y a les investisseurs et il y a aussi de la défiscalisation sur les investissements sur les start ups.* »

Au fond, pouvons-nous nous étonner de l'expression d'un certain scepticisme de la part de personnes dont l'investissement dans l'aventure de leur entreprise exige une certaine manière de rompre avec les codes habituels. Les start uppers sont moins attachés à l'image du mot « start up » qu'à la réalité de leur entreprise et au pragmatisme qu'elle exige. Dans le contexte des salons, cela participe de la volonté souvent exprimé par les start uppers de ne pas être cantonnés dans des villages de start ups, mais plutôt de pouvoir se fondre dans les secteurs et les catégories réels du marché dans lequel ils veulent entrer.



■ partie III ■

Une pratique quasi systématique des salons et des événements

Start ups, Salons et Événements appartiennent finalement au même monde. Aussi varié soit l'échantillon, les start ups pratiquent toutes les salons et les événements, comme visiteurs et/ou exposants et/ou conférenciers. Et si ce n'était pas le cas, resteraient encore leurs expériences passées et leurs implications comme prestataires, voire comme organisateurs !

- A. LA PRATIQUE DES SALONS
- B. LA PRATIQUE DES AUTRES EVENEMENTS
- C. LES START UPS PEUVENT ETRE LARGEMENT IMPLIQUEES DANS LE SECTEUR DE L'EVENEMENT

Avant d'entrer dans le détail des pratiques des salons et de leurs croisements avec la vie de la start up, il semble important de remarquer que les start ups ont toute une pratique des salons, à laquelle s'ajoute de manière plus partielle, mais toujours significative une pratique d'autres événements et une connaissance et un usage de l'activité événementielle. Cette partie est consacrée à une première description de ce lien remarquable entre Start ups et l'activité d'événements.

A. LA PRATIQUE DES SALONS

L'échantillon n'a pas été constitué en tenant compte des pratiques de salons. Nous avons en général essayé peu de refus d'entretiens, et parmi ces refus, un seul était motivé

par l'absence d'expérience sur salon. Même si notre échantillon est trop faible pour être représentatif, nous pouvons toutefois indiquer que sur 20 start uppers interrogés, extrêmement divers en termes d'âge, de secteur, de niveau de maturité de leur start up, tous ont une pratique des salons :

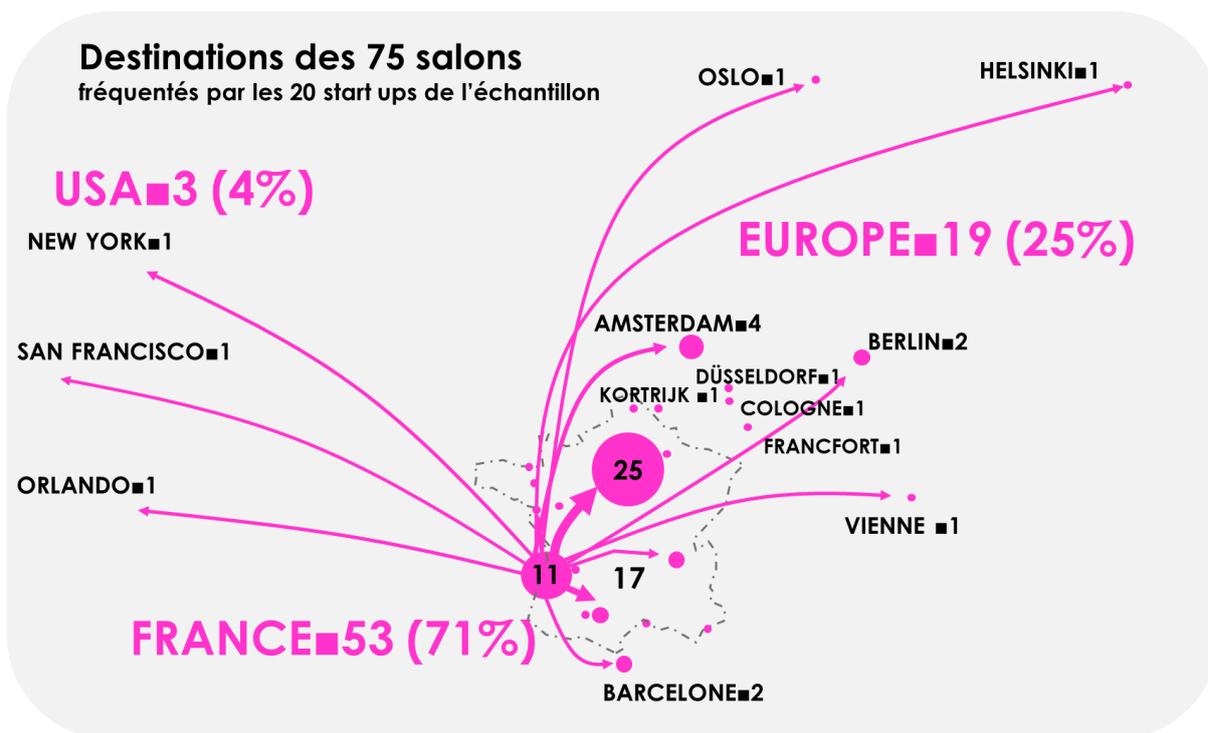
- **Tous les start uppers interrogés ont une pratique des salons**, dans le cadre de leur activité, soit comme visiteurs, soit comme exposants, soit comme conférenciers, soit comme prestataires.
- **86 fréquentations de salons** sont évoquées par l'ensemble de l'échantillon, dont 75 dans le cadre de l'activité de la start up (en excluant les fréquentations dues à l'expérience passée, à l'expérience privée ou aux intentions de visites). Cela fait en moyenne **entre 3 et 4 salons pratiqués par Start up**.
- **75 salons sont cités, dont les deux tiers ont un rayonnement international, et sur plus de 40 secteurs différents**. Le tableau ci-joint donne une idée de la diversité et de la richesse du panel de salons (nous n'avons pas fait le classement par secteur ici pour limiter la présentation, nous avons juste indiqué le secteur quand il ne pouvait pas se comprendre d'après le titre du salon) :

Zone d'implantation	Noms des salons cités ou grandes conférences avec expositions (pratiqués comme visiteurs ou exposant ou prestataires, dans le cadre de la start up ou d'une expérience passée ou privée -moins de 15%-)
EUROPE HORS FRANCE	BIO-EUROPE SPRING (Biotech), AQUATECH (traitement de l'eau), INTERNATIONAL BROADCAST CONVENTION (Médias), INMA Conference (Médias), WAN-IFRA Conference (Médias), PISCINA BCN (Barcelone), MOBILE WORLD CONGRESS, IFA (Médias, Berlin), WAN-IFRA Conference (Médias), DMEXCO (Digital), PROWEIN (Vins), Salon Emballage et Packaging en Espagne, PAPERWORLD, EUROBIKE, NORDIC BUSINESS FORUM (digital), VELOFOLIES
ETATS-UNIS	NEW YORK RETAIL BIG SHOW (Distribution), HIMSS (Santé, Orlando), J.P MORGAN HEALTHCARE CONFERENCE (Biotech, San Francisco)
PARIS	ALLFORPACK (Emballage), CREATIV'PACK (Emballage), HEAVENT (Événementiel), FOIRE DE PARIS, EQUIP'HOTEL (CHR), SALON IMMOBILIER, SITL (logistique), WHO'S NEXT (Mode), La Presse au Futur, MIDEST in Global Industries, SMART INDUSTRIES in Global Industries VIVATECH, IFTM Resa (tourisme), TOTEC Tourisme Technology Conference, SALON DE L'AGRICULTURE, SALON DES VIGNERONS INDEPENDANTS, MAISON ET OBJET, FIAC (Art contemporain), SALON DU E-COMMERCE, SALON DU E-MARKETING
France Paris Bordeaux	hors et LE SIVAL (Agriculture), INNOV'AGRI, LES CULTURALES (Agriculture), VINISUD, SIMI (Immobilier), TECH ELEVAGE, PRODUCTION TEMPS REEL (RdV affaires/Industrie), PISCINE GLOBAL EUROPE, SOLUTRANS (Transport), CARREFOUR DU BOIS, EUROBOIS, Salon Industrie et sous-traitance (Nantes), SIANE (sous-traitance industrielle Toulouse), CARREFOUR DES GESTIONS LOCALES DE L'EAU, Salon du CHR à Saint-Malo, Innovation Days (IoT, Toulouse), La Mêlée numérique (Toulouse), Salon de l'Hôtellerie de plein air, IFAC (Informatique)
Bordeaux	Salon de l'Agriculture de Nouvelle-Aquitaine, SO GOOD (Alimentaire), EXP'HOTEL (CHR), SALON DES EPL, Le Congrès LIPIDS & COSMETICS (Cosmétique, pharmacie), Forum de l'emploi de Mériadeck, Professionn'L (Emploi) , GEEK BORDEAUX FESTIVAL, AQUITEC

(Formation), MICM (RdV affaires, Matériaux), PREVENTICA (sécurité au travail), VINEXPO.

- Les salons pratiqués par les Start ups sont situés **pour 71% en France** (dont 47% à Paris et 53% en province) **et pour 29 % en Europe et aux Etats-Unis.**

	Destinations	Nbre	%
1	Paris	25	33,3%
4	Europe hors France (Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Finlande, Suède, Belgique, Autriche)	19	25,3%
3	France hors Paris et Bordeaux (Lyon, Toulouse, Angers, Cannes, La Roche-Sur-Yon, Lille, L'Isle Jourdain, Montpellier, Nantes, Périgueux, Reims, Rennes, Saint-Malo)	17	22,7%
2	Bordeaux (en raison de la localisation de l'échantillon)	11	14,7%
5	Etats-Unis (New-York, San Francisco, Orlando)	3	4,0%
	Total	75	
	<i>Sous-total France</i>	53	71%



- Les salons pratiqués sont à plus de 80% des salons BtoB

Les congrès et rendez-vous d'affaires

Les personnes interrogées évoquent, au-delà des salons, des types de manifestations qu'elles peuvent assimiler plus au moins à des salons, en sachant faire la distinction,

mais finalement en y retrouvant des attitudes semblables : visiter, exposer, faire des conférences autour d'une thématique de leur activité.

Les congrès (nommés aux Etats-Unis, Conférences) comportent une part d'exposition importante ou de rencontres d'affaires hors l'audition des conférences et ateliers (même si elles peuvent avoir été invitées à faire une conférence). C'est à ce titre que les personnes interrogées en parlent. Elles peuvent toutefois circonscrire le congrès à sa dimension d'échanges intellectuels lorsqu'elles énoncent leurs expériences passées de chercheurs ou la participation d'un des dirigeants en tant que scientifique.

Les rendez-vous d'affaires sont cités comme des formes plus concentrées du modèle salon : des rencontres bien plus qualifiées et efficaces que sur les salons. Ils peuvent être aussi, sur une niche industrielle, un des événements clefs qui se déroule dans leur région (par exemple sur les matériaux).

Il existe une certaine porosité des formes entre salons, congrès, rendez-vous d'affaires, les uns pouvant se retrouver dans les autres.

B. LA PRATIQUE DES AUTRES EVENEMENTS

L'entretien ne portait pas sur le détail de l'ensemble des événements pratiqués, dont le spectre peut être très large jusqu'au événements sportifs ou culturels. Nous nous sommes limités aux événements pratiqués dans le cadre de l'activité.

1. Les événements de l'écosystème start up et innovation

Quasiment tous les start uppers rencontrés participent à des événements de l'écosystème des start ups et de l'innovation, principalement localement : événements French Tech, Evénements de la CCI, de la BPI, de la Région, de son agence de développement et d'innovation, de la Métropole, Meet up, Concours de start ups, événements des pépinières et incubateurs locaux, des petits séminaires de technopole.

a. Les deux objectifs principaux : construire son réseau local, pitcher

- Réseau

Il ne s'agit pas de faire des affaires, il n'est même pas certain que cela rapporte des affaires. Il s'agit plutôt d'exister localement, rencontrer des investisseurs, des institutionnels, d'autres start ups

« (SU/EF) Être intervenant. Bordeaux est un petit village, l'entrepreneur est à la mode, on touchera plus de monde, très en vogue, starisation des entrepreneurs, des histoires fun, très bon vecteur de communication, sélectionner ceux qui écoutent, ça ne peut pas être l'unique solution, parce qu'il faut aussi aller chercher sa cible. C'est pour construire la marque. »

« (SU/JK) C'est du réseautage, des gens qui savent qu'on existe, qui peuvent parler de nous, c'est un petit univers »

« (SU/TU) Tu nous vois, on fait partie de l'économie de la région : 'Ah ! Il est encore là, il faudrait que l'on se voit' »

«(SU/MN) Il faut se faire un réseau, surtout à Bordeaux, je suis curieuse, je suis aussi à la CCI »

- **Pitch**

Le grand exercice des Start up reste le pitch, donc de savoir parler brièvement en public, séduire et persuader (« accrocher ») de la pertinence de sa solution, devant un public large parfois plusieurs centaines de personnes, devant aussi des petits comités. Ces réunions locales sont souvent l'occasion de pitcher et de s'entraîner - « rôder un discours »- à le faire, notamment pour des occasions plus importantes, sur des salons ou des conférences ailleurs. Il s'agit de toucher des investisseurs, des prospects, des partenaires.

« (SU/EF) Des pitches dans des meet up et dans des concours de start up. Ex : dans l'Athénée, dans les incubateurs, au Node, à Darwin. On s'inscrit facilement aux concours.(...) J'ai pitché en mars à Saint-Emilion, on met de l'énergie, différent du pitch triste du concurrent »

« (SU/NO) ce que nous on développe, on se déplace pour pitcher, 3-5 minutes, le format de com, qui plaît aux institutionnels, distributeurs, banques, assurances, ... »

« (SU/CD) Pitcher là où il y a des prescripteurs»

« (SU/JK) On envisage un concours French Tech pour avoir des subventions »

« (SU/PQ) Je n'ai pas pitché beaucoup parce que je ne demande pas de financement. »

Le pitch est aussi corrélé à des concours qui peuvent être très structurants pour valider une offre et communiquer :

« (SU/AB) Ex : Notre solution lancée en 2013, on a postulé au concours du WEB à Paris, demi-finaliste, couverture média, ça a confirmé l'avenir du produit + télé en 2014. »

Ces événements locaux sont très nombreux. Ils ont l'avantage de la proximité, avec pour certains, plutôt orientés sur le marché local, un gain de temps «(SU/JK) le local est moins chronophage » et pour d'autres l'exacte inverse, trop d'événements aux dépens de son propre travail : « (SU/PQ) Ma limite : le temps. Si c'est aller deux fois dans l'année, oui, 1 jour, mais si c'est animé toutes les semaines, non » ; ou aussi (et cela fait partie aussi d'une certaine culture d'entreprise) au dépens de sa vie privée : « (SU/FG) On a besoin d'avoir un équilibre perso et ces événements prennent du temps, souvent le soir, donc serrer des paluches, ça fatigue. »

b. Les autres objectifs

Les autres objectifs de fréquentation de ces événements peuvent aussi être, mais de manière moins remarquable :

- Le « business », dans un sens assez large de rencontres d'entreprises plutôt que d'atteinte d'objectifs commerciaux,
- Le sourcing, le recueil d'information sur les questions de droit et de propriété intellectuelle, de communication, de technologie

2. Les événements de leur marché

Les start ups participent aussi à des séries d'événements directement liés à leurs marchés ou à leurs activités, par exemple sur la sous-traitance, la e-santé, la formation et le recrutement, le tourisme. Les formes peuvent être classiques comme une demi-journée sur un thème industriel avec des ateliers et une partie exposition, des rencontres type petit-déjeuner (soirée) avec une conférence thématique ou des ateliers et un moment de réseautage, là encore des événements de pépinières ou des formes plus originales, type rallye d'entreprises ou marketons (Des personnes vont prospecter en entreprises pour identifier les besoins, même si ce n'est pas leur métier. Elles recueillent les offres pour aider les petites structures à recruter, mobiliser les acteurs). La participation peut se faire en tant que visiteurs, exposants, ou de manière plus intégrée comme conférencier, voire même co-organisateur ou prestataire (position que nous aborderons dans la partie suivante sur les liens des start ups avec la filière de l'événement)

Ces événements peuvent être locaux ou extra-locaux, même si le local semble dominer.

« (SU/HI) Il y a une concurrence forte dans l'aéronautique, on va rencontrer des sous-traitants en local, on passe par une communauté SMART4D, la communauté a fait son événement à l'Aérocampus, là on a exposé. »

« (SU/TU) Je me suis recentré sur la région, des manifs locales, sur le secteur, la région est dynamique. Un forum, c'est comme un salon. Le forum sur la santé à Bordeaux »

« (SU/PQ) Je vais autant à la conférence des entreprises qui recrutent (avec la Tribune) qu'à un café pro organisé par la maison de l'emploi, ou une participation à CAP Association pour faire connaître la structure »

« (SU/OP) On est sollicité pour des rencontres professionnelles à thématique : congrès de directeurs des soins, pharmaciens d'officine, ...on participe ou non, on choisit parfois au pif (...) l'événement de la Silver Night (NDR : au REX à Paris) »

C. LES START UPS PEUVENT ETRE LARGEMENT IMPLIQUEES DANS LE SECTEUR DE L'EVENEMENT

Outre une pratique de salons et d'autres événements notable et systématique, les start ups rencontrés peuvent être des praticiens aguerris du secteur de l'événement : expérience passée comme exposants ou même techniciens dans l'événement, comme visiteurs, prestataires sur les événements, organisateurs d'événement. Cela concerne au global plus de la moitié de l'échantillon.

1. Une expérience passée d'exposant

Hormis le cas des start ups issues de la recherche dont les dirigeants ont pu par le passé participer à des congrès en tant que scientifiques (ce qu'ils peuvent d'ailleurs encore faire), nombre des personnes interrogées ont déjà été exposantes, alors qu'elles ne l'ont

pas encore été en tant que start uppers ou dans des conditions de confort et d'aisance qu'elles n'ont pas encore atteintes dans leur propre start up.

« (SU/JK) J'avais l'expérience salon en tant que visiteurs Foire, exposant artisan et comme exposant dans le Salon de l'Entreprise en tant qu'auditeur, pour se faire connaître. »

« (SU/FG) le souvenir du Salon du e-commerce, hyper bien, pas assez peut-être de one to one. »

« (SU/GH) Des salons, j'en ai fait pas mal chez Bull et IBM. »

2. Expérience de visiteurs (hors activité de la start up)

Nous citons ce point, parce qu'il est apparu spontanément, soit dans la cadre professionnel hier, soit dans le cadre personnel. Il est probable qu'un grand nombre de nos interlocuteurs ont en fait une pratique active des salons et événements. Nous n'avons pas cherché à en savoir plus, cela dépassait cette étude. Mais il est certain qu'aussi bien cette expérience que celle d'exposant jouent un rôle dans l'évaluation que font des start uppers de leur pratique des salons dans leur activité actuelle.

3. Expériences terrain

Deux cas se sont présentés de personnes qui avaient des expériences individuelles de monteur et manutentionnaire dans des salons. Cela reste mineur dans l'ensemble, mais vient en revanche s'ajouter à la tendance générale d'une pratique finalement importante par les start ups des coulisses de l'événement. Nous avons aussi un cas d'un start uppers impliqué dans la direction d'une agence événementielle d'un membre de sa famille.

« (SU/DE) Villepinte Maison et Objet comme exposant, Carrefour du Bois, Equip'Hotels comme exposants, dans une précédente vie. Je montais le stand, on voit bien la mécanique. »

Un des cas est d'autant plus original qu'il repose sur la curiosité personnelle de vouloir découvrir et comprendre la mécanique du salon.

« (SU/HI) J'ai fait aussi de la manutention sur Vinexpo pour apprendre, j'aime bien l'envers du décor, comment on gère les fournisseurs, le matériel, il doit être nickel. »

4. L'événement, un marché de prestataires

Pour 7 des start uppers que nous avons rencontrés, le secteur de l'événement représente un marché pour vendre leur prestation. Ils deviennent alors prestataires, soit de l'organisateur du salon, soit du site qui accueille l'événement, soit d'un exposant. Cette prestation peut être vendue, faire l'objet comme première étape commerciale, d'un partenariat, ou plus pratiquement d'un échange pour participer à moindre frais à un salon comme exposant et promouvoir leur propre start up.

Cet « encapsulage » dans le monde de l'événement via une prestation peut conduire à découvrir des acteurs-clefs du secteur ou des salons majeurs : VIPARIS dans la gestion de site, le Mobile World Congress à Barcelone, l'IFA (Salon leader des technologies média) à Berlin, le Nordic Business Forum, ou même, directement au cœur de la filière de l'événement, le Salon HEAVENT (Paris), par exemple.

« (SU/ST) IFA, en charge des journées de pré-presse pour le client, en tant que prestataire. Participer ainsi comme prestataire, pour nous ça apporte des idées de solutions digitales pour améliorer l'organisation dans les événements. »

C'est aussi une manière de participer à l'évolution même des manifestations et du niveau de services fournis par les acteurs de la filière, et plus globalement à son innovation. Si les salons peuvent contribuer à l'évolution des start ups, la réciproque est vraie, ce que les acteurs de la filière commencent clairement à considérer¹⁸. Deux des start uppers avaient déjà entrepris des échanges sur un « laboratoire » destiné à l'activité digitale et proposé dans un parc des expositions.

5. Devenir soi-même organisateur

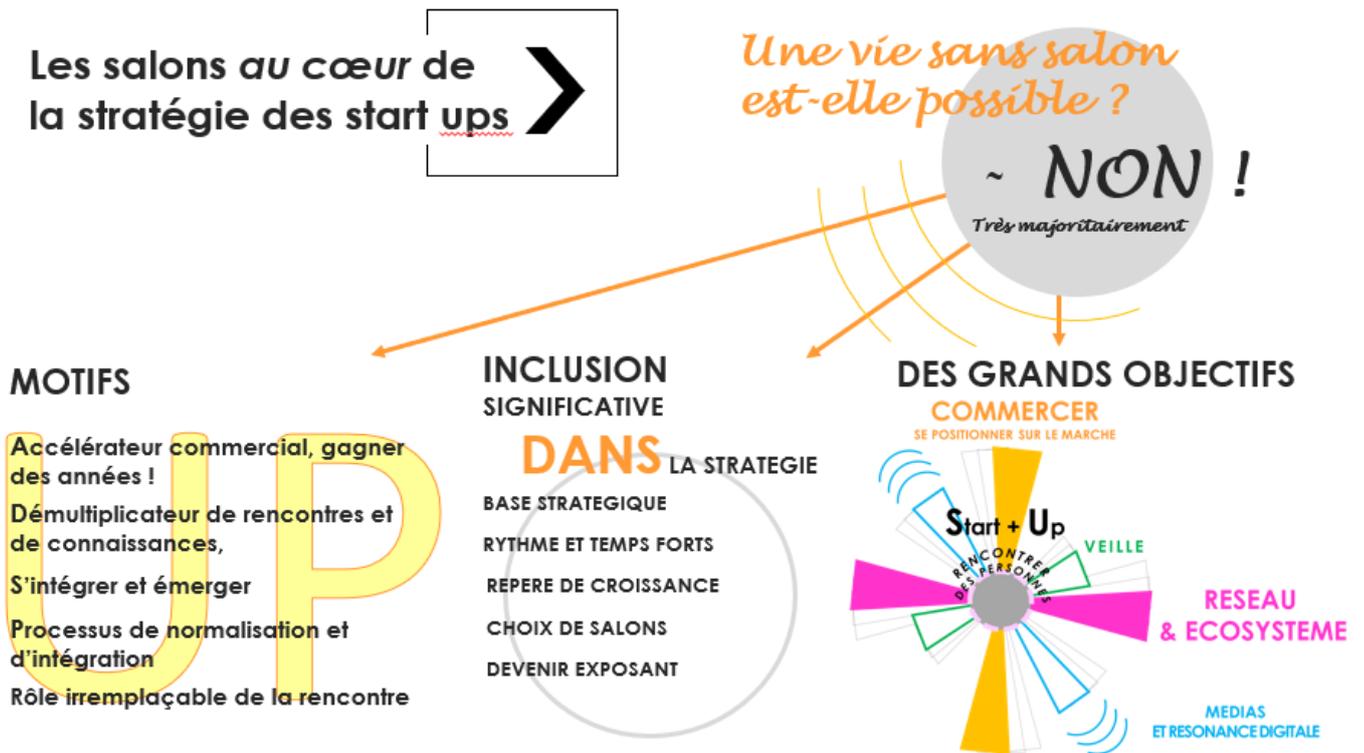
5 des personnes interrogées organisent des événements (4) et/ou ont l'intention d'en organiser dans un avenir proche. Cette pratique de l'organisation peut être portée par une expérience passée d'organisateur, même si pour certains elle ne se transforme pas en nouvelle intention d'organiser. Ce fut le cas d'une personne¹⁹.

Nous entrerons dans le détail de cette pratique fondamentale dans la partie consacrée aux améliorations possibles attendues sur les salons, dans la mesure où les start uppers ont une propension qui semble assez naturelle à organiser des événements, souvent de manière collective et avec la volonté de servir leur écosystème, de fabriquer aussi une solution d'événement dans leur marché qui peut être une micro-niche. Ces événements peuvent être de petite taille, quelques centaines de personnes ou moins, mais aller au-delà. La forme salon peut faire partie des formats, mais dans une forme plus complexe que la simple exposition, et d'autres formats sont souvent recherchés : la qualité des contacts et des rencontres est primordiale.

Nous pouvons conclure qu'entre la pratique systématique des salons et événements et une implication remarquable dans le process de fabrication des événements et la filière de l'événement, les start ups sont au fond loin d'être des « starts » débutantes dans ce domaine. La pratique des événements ne semble pas une pratique annexe, supplémentaire, une potentialité à exercer dans un champ large de possibles, mais bien une ligne structurelle de l'activité des start ups et de l'expérience de leurs dirigeants.

¹⁸ Les exemples d'appel aux start ups pour penser l'avenir de la filière de l'événement sont de plus en plus nombreux. Citons un exemple très récent : VIPARIS (gestionnaire de la majorité des grands sites d'événement de Paris Ile de France) vient de lancer avec d'autres partenaires de la profession un incubateur de start ups qui sera localisé dans les nouveaux locaux du Parc des expositions de la Porte de Versailles. Le communiqué de presse dit : *« Pour continuer à attirer des visiteurs et faire grandir la rencontre physique, les professionnels de l'événementiel doivent innover. Pour cela il leur faut travailler main dans la main avec les start-ups qui repensent l'expérience visiteur. (...) Viparis, L'ÉVÈNEMENT, Novelty/Magnum et WeYou lancent FRENCH EVENT BOOSTER, la plateforme d'innovation des acteurs de l'événementiel. (...) deux vocations : l'incubation de start-ups d'une part, et l'accélération des projets d'innovation de la filière événementielle, d'autre part. »*

¹⁹ *« (SU/IJ) J'avais créé un écosystème aux Antilles, on avait créé une conférence autour du numérique début 2010. »*



■ **partie IV** ■

Objectifs et stratégie

Il s'agit, dans cette partie, d'évaluer combien les salons appartiennent structurellement aux stratégies des start ups. La croissance, le « UP » si essentiel des start ups, a besoin de pression, de forces concentrées, d'un puissant carburant de rencontres. Les salons ne sont donc pas des formes anciennes de communication dans un monde révolutionné par le digital et que les start ups verraient de loin, comme une possibilité parmi d'autres. Ils constituent les pièces essentielles de la rampe de lancement. Cette partie pointe aussi la faible place explicite de l'innovation dans les objectifs sur salon.

- A. UNE VIE SANS SALON EST-ELLE POSSIBLE ?
- B. UNE INCLUSION SIGNIFICATIVE DANS LA STRATEGIE DE LA START UP
- C. LES OBJECTIFS

Jusqu'à quel point les salons sont-ils importants pour les start ups ? Pouvons-nous imaginer un monde dans lesquels les start ups n'iraient pas dans les salons ? Pouvons-nous même oser cette question : peut-il y avoir des start ups dans un monde sans salon ? Ces questions sont presque des provocations, comme si les formes si brillantes et rêvées de la modernité pouvaient avoir une quelconque dépendance avec cette communication née d'un autre siècle. Les

professionnels eux-mêmes s'y laissent prendre, craintifs, certains, d'être abandonnés, ah la victoire possible des relations « dématérialisées » ! Mais les start uppers vont nous raconter une autre histoire, plus confiants, plus visionnaires aussi et plus sensibles aux enjeux des réseaux et de la société. Profitons de la leçon et regardons ce qu'ils répondent, s'ils pourraient imaginer un monde sans salon, en quoi les salons peuvent structurer leurs stratégies mêmes et quels sont les grands objectifs qu'ils se donnent lors de leur participation à des salons. Il faudrait presque un pas de plus pour dire que les start ups ont, peut-être plus que les professionnels des salons, le sens de l'histoire, ils ont en tout cas le sens du mouvement, de la vitesse et du temps, ce qui les lie aux salons.

A. UNE VIE SANS SALON EST-ELLE POSSIBLE ?

Comment les start uppers répondent-ils à la question ? Nous allons voir successivement combien leur réponse est majoritairement négative. Les salons sont bien nécessaires à leur développement, comme si le « UP » de start up n'était pas possible sans les salons. Des voix plus critiques se feront aussi entendre, avec toutefois une ouverture favorable : Oui, la vie de la start up sans salon est possible, faisable, *mais*... Le rejet radical des salons n'existent pas. Des choix de réduction de pratiques certes, mais sans jamais l'élimination. Nous aborderons alors quels sont les substituts envisagés aux salons, ou au moins la substitution n'étant jamais totale, les compléments.

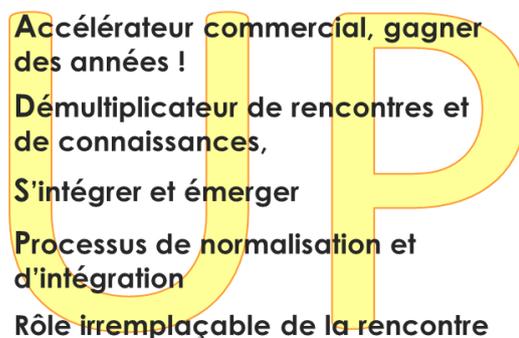
1. Non, une vie sans salon n'est pas possible : espoir donc

A une telle question, la réponse est très majoritairement non, parfois sans limite : « (SU/EF) On se dit qu'il faut ABSOLUMENT en faire », exceptionnellement avec regret : « (SU/OP) j'aimerais bien ne plus aller sur les salons, mais on peut quand même rencontrer des gens, il faut que cela soit concentré. »

14 personnes sur 20 répondent directement par la négative, pas d'absence de salon possible, et les 5 des 6 qui restent répondent certes par l'affirmative y ajoutant en même temps un « mais » : « (SU/ JK) non, jusqu'à maintenant » ; « (SU/ KL) Vivre sans salon ? oui, mais pour la notoriété, c'est bien de les faire » ; « (SU/ BC) Je crois au salon. Un monde sans salon, c'est faisable. » ; « (SU/ IJ) Aujourd'hui, ce serait dommage de s'en passer » ; « (SU/ LM) Sans les salons ? Oui tout à fait, on peut s'en passer (...) ça va plus vite avec les salons ».

Les start uppers sont utilisateurs de salons et les pensent indispensables. Nous ne pouvons alors que nous étonner quand, dans la profession des foires et salons, en tout cas en

MOTIFS



Accélérateur commercial, gagner des années !
Démultiplicateur de rencontres et de connaissances,
S'intégrer et émerger
Processus de normalisation et d'intégration
Rôle irremplaçable de la rencontre

France, vient fleurir un discours défaitiste sur la fin du modèle salon. Le parfum est largement heureux. En revanche, nous verrons dans le détail des pratiques et des évaluations que les organisateurs ont toujours à se remettre à l'ouvrage.

2. Pour quelles raisons ?

Les raisons positives de l'importance des salons dans la vie des start ups ne manquent donc pas, du côté de ceux qui les jugent nécessaires comme de celui de ceux qui les relativisent.

a. Accélération commerciale, gagner des années, le « UP » des salons

Les salons sont des « accélérateurs ». Cette accélération porte avant tout sur le commerce et les partenariats. Et les start ups courent bien sûr après le temps et la nécessité de faire entrer des flux financiers pour assurer leur pérennité.

« (SU/MN) Indispensable les salons, sans salons on met 3 ans pour commercialiser »

« (SU/NO) Hyperintéressant, fait gagner un temps de dingue. Super pour les commerciaux. »

Plus précisément, un start upper nous explique que le salon « (SU/DE) fait partie de l'accélération » de la start up elle-même, ce qui confirme le lien entre les salons et la vie des start up.

b. Le principe démultiplicateur du salon

Toutefois, au fond, c'est le principe même du salon qui permet en peu de temps de créer des leviers multiples sur la connaissance des marchés, l'entrée dans les réseaux, la création de visibilité et de notoriété.

- **Connaître le cœur du marché et de ses acteurs**

« (SU/HI) VIE SANS SALON ? Bonne question. Non ! Notre stratégie est organisée aussi sur les événements. Le salon offre une visibilité, connaître l'ADN d'un secteur d'activité, qu'est-ce que veulent les industriels, au cœur du réacteur, des gens qui ne sortent qu'une fois dans l'année et que vous ne pouvez pas voir ailleurs, visibles. Qui participe et quels sont les investissements en cours, l'offre métier, c'est la base. »

- **Emerger sur le marché, s'intégrer dans un secteur**

« (SU/QR) Pour pouvoir démarrer, c'était obligatoire de faire des salons, pour se faire connaître, 1 ou 2 dans l'année, pour montrer aux clients et partenaires qu'on participe, mettre en avant leur travail, c'est très important. »

« (SU/AB) C'est vrai pour réunir tout le monde, c'est bien, le salon, majeur dans une mise sur le marché, rencontrer les journalistes, les parties prenantes, je ne vois pas comment faire sans sauf si on est pure player sur le web. Google a quitté le Mobile World Congress. »

« (SU/GH) Salon, un outil dont je peux me passer. Ça m'a permis d'émerger, mais je n'ai pas fait de commerce, (...) Ça a favorisé, la 1^{ère} année, des rencontres, de voir des concurrents, de m'intégrer à un secteur, ça a eu un effet positif. »

c. Un processus de normalisation et d'intégration

Apparaît plusieurs fois dans les discours que les salons font parties des attentes éprouvées par les partenaires, investisseurs et clients des start up, parce qu'ils marquent bien que l'entreprise est alors active sur le marché.

« (SU) Parce qu'on est dans un process normal, c'est fait pour, et il est attendu de vous de faire cela et ça démultiplie, sur un marché mondial, voir sur 5 jours des acteurs des USA, du Japon, ...cela a un effet démultiplicateur. »

« (SU/QR) montrer aux clients et partenaires qu'on participe, mettre en avant leur travail, c'est très important. »

d. Le rôle irremplaçable de la rencontre

L'argument est récurrent : la rencontre physique est irremplaçable. Il n'est pas propre aux start ups, mais il prend une valeur supplémentaire lorsqu'elles l'énoncent, puisqu'elles appartiennent au monde de la révolution digitale. Que l'on se rassure donc, le 21^{ème} siècle ne nous jette pas dans l'oubli des rencontres physiques (rappelons que l'activité mondiale des salons est en croissance, tout comme le développement de surfaces d'expositions²⁰). Cet argument est en plus tenu par des personnes souvent très expertes du phénomène digital et des nouveaux enjeux de communication.

« (SU/ST) Il y a le digital pour faire parler de soi, mais il faut être au contact, il faut des rencontres imprévues »

« (SU/FG) Les salons vont continuer à exister, vont avoir une part plus importante, regarde les cartes de visite, les gens se les donnent toujours, on ne remplacera jamais le lien humain. Pas de meilleure opportunité que la rencontre. »

« (SU/AB) Si pas de salon dans le monde ? On les créerait, il y aurait des substituts de rencontres physiques. »

« (SU/CD) Le salon est un lieu archaïque de transfert. Le numérique est le contraire du marché, du salon archaïque et c'est fait pour être le contraire. Le salon, c'est le drame classique : unité de temps, de lieu et d'action. Avec le numérique, il n'y a pas de limite de temps, de lieu. Il reste l'unité d'action, faire ensemble. Le salon est loin d'être terminé, il manque le sensible. Le salon virtuel, c'est débile. Tu peux étendre le temps, le lieu, mais tu ne peux pas remplacer le salon, les gens veulent boire des coups avec leurs potes en

²⁰ Un récent rapport de l'UFI, Union Internationale de l'Industrie de l'exposition -Exhibition Industry- publié en 2017, « World Map of Exhibition Venues », annonce une surface globale d'exposition en 2017 de 35 millions de m² contre 32,5 millions de m² en 2011, avec une croissance très forte des parcs des expositions de grande surface (plus de 100 000 m²) qui passent de 48 en 2011 à 61 en 2017

se rappelant des souvenirs. Une foire agricole ne peut pas être numérique, la fonction show, expérience. On peut augmenter les salons, pas les faire disparaître. »

Et l'argument n'est pas court. Si les salons n'existaient pas, il faudrait les inventer. Nous verrons que les start uppers ne s'arrêtent absolument pas au spectacle des salons. Ils sont prêts à organiser : la rencontre physique est dans les gènes de la start up (et sans doute de toute entreprise).

Relevons aussi l'exemple de la carte de visite, parce que nous le retrouverons souvent. Ce mince bout de papier joue un rôle très important dans la pratique des échanges et l'évaluation de la réussite d'une participation. Ce bout de papier n'est pas, lui non plus, en voie de disparition.

Enfin, notons le rappel aux règles du théâtre²¹, à l'enjeu de la convivialité, à la valeur de l'expérience. De manière générale, les réflexions des personnes interrogées sur le rôle des salons sont abouties, décidées. Il ne s'agit pas d'hésiter ou d'être perdu dans le trouble d'une ignorance.

En revanche, des indications sont données « *on peut augmenter les salons* », entendu : favoriser l'augmentation de leur réalité. L'indication pourra être très précise : « *(SU/FG) La forme doit rester la même, mais on doit se servir de la techno pour plus de valeur (...)* »

e. L'entrain peut être cependant freiné par le coût

Même si le salon est indispensable, il a un coût, financier et temporel.

« (SU/TU). Il faut faire des choix, on perd 3 jours (argent + temps), peut-être pas sur des gros parce que c'est toujours intéressant, mais sur des petits, attention, ils peuvent coûter aussi cher que les gros »

« (SU/PQ) Salon : OUI ? évidemment, si j'avais les moyens pour se faire connaître auprès des publics, il faut continuer à se faire connaître, se faire connaître auprès des entreprises »

3. Quels sont les substituts envisageables du salon ?

Les 6 personnes qui estiment le salon contingent le relativisent schématiquement sur trois volets : le test marché, la prospection (mais dans un cadre limité) et la communication. Les substituts explicites : d'autres formes de rencontres et bien sûr le digital, mais très loin des grandes craintes d'un monde virtuel qui viendrait effacer le monde des salons. Le digital, oui, parce que les salons n'ont pas eux-mêmes de dispositifs digitaux performants et parce que les salons ont besoin de redynamiser leurs propres performances. Le modèle des rencontres physiques n'est pas remis en cause.

²¹ Un débat pourrait toutefois naître sur l'idée que le salon est un « lieu archaïque de transfert ». Les foires ne datent pas d'hier, certes, les formes salons que nous connaissons et leur inscription dans notre économie sont aussi très liées à notre modernité et à l'apparition des expositions universelles du 19^{ème} siècle. Autrement dit, il n'est peut-être pas sûr que les salons soient des survivances des temps les plus reculés dans la modernité, mais peut-être au contraire des formes très modernes, d'une époque qui justement donnera le jour à la révolution digitale.

a. Le salon n'est pas le seul outil de test produit. Il existe d'autres solutions de rencontres et des outils digitaux

« (SU/AB) C'est moins grave qu'il n'y ait plus de salons sur les questions de test, on a des trucs en ligne, des partenaires, des tables-rondes. »

b. Commercialement, nous avons deux cas :

- celui d'une personne qui a choisi de prospecter localement, en BtoB, sur un périmètre au fond limité. Il se déplace et peut le faire simplement. Il ne s'agit pas vraiment d'une remise en cause du salon.
- Un deuxième cas implique en revanche une critique que l'on pourra retrouver dans les éléments d'évaluation négative des salons : le manque d'efficacité commerciale sur salon, d'autant plus si le rapport est fait avec l'investissement financier et temporel. Mais nous sommes sur un cas de marketplace avec plusieurs milliers de clients, différents de celui de beaucoup de start ups sur des périmètres BtoB avec un nombre de prospects et de clients très limités (il peut s'agir d'une vingtaine de clients en biotechnologie, d'une dizaine de groupes de presse pour une autre, de quelques gros distributeurs pour un dernier exemple).

Les solutions digitales semblent plus accessibles et efficaces.

« (SU/JK) Non, jusqu'à maintenant, peut-être pas gêné parce que dans notre stratégie, le 1^{er} niveau est notre prospection régionale, avec la voiture, 100 km de diamètre, mais ça a sa limite. »

« (SU/GH) Salon, un outil dont je peux me passer. Ça m'a permis d'émerger, mais je n'ai pas fait de commerce, or vous avez besoin d'un coût de visibilité, moi je cherche la rentabilité, je veux de la transaction, j'ai des leviers plus efficaces avec le digital : 8000 clients d'un coup. Je ne referai pas le salon X. Ça a favorisé, la 1^{ère} année, des rencontres, de voir des concurrents, de m'intégrer à un secteur, ça a eu un effet positif. Mais quand je mets le coût en face : moins de 1000 €, certes, mais avec une équipe de trois personnes et l'hébergement, le budget est élevé, je ne m'y suis pas retrouvé. »

c. La communication

Le substitut imaginé au salon est avant tout digital. « (SU/LM) la prospection peut se faire via google ». Certes. Et plus simplement la digital offre « (SU/BC) énormément d'outils de communication ».

Mais gardons en tête que ces bémols ne sont que des bémols et que globalement le salon est un levier considéré comme structurel du projet de la start up. Oui si les salons n'existaient pas, quelques-uns ne s'en alarment pas trop, mais ils existent, et rien ne conduit à s'en priver aujourd'hui ou à vouloir s'en priver. La partie centrale, la moins remise en cause reste le réseau, l'entrée dans le réseau et le marché, l'accélération possible.

Notons toutefois, puisque cette étude veut notamment analyser le rôle des salons dans l'innovation des start ups, que le sujet n'est jamais posé en ces termes. Le salon n'est pas indispensable à l'innovation de la start up, en tout cas à l'invention de son offre : rien

n'est formulé en ce sens ou de cette manière par les start uppers. Nous aurons à creuser ce silence, d'une part parce qu'il faut constater que le lexique de l'innovation est, après tout, assez peu utilisé par nos interlocuteurs et, d'autre part, parce que le rôle du levier social dans la naissance de l'idée au statut d'innovation est déterminant et qu'il est bien parmi les grands arguments qui justifient la nécessité des salons.

Maintenant que ce socle très solide d'articulation entre les start ups et les salons est confirmé, nous allons maintenant entrer dans le détail de la stratégie et des objectifs

B. UNE INCLUSION SIGNIFICATIVE DANS LA STRATEGIE DE LA START UP

Outre les signes multiples déjà décrits d'intrication forte entre la vie de la start up et la pratique des salons, cette dernière est aussi, de manière parfois très claire, énoncée comme base de la stratégie de la start up : « (SU/HI) Notre stratégie est organisée aussi sur les événements » ; « (SU/BC) Participer à un salon, c'est dans la mécanique de l'entreprise »

1. Le salon donne un rythme, est structurant du calendrier de l'entreprise et ses temps forts

L'idée est simple, courante même dans les logiques générales des entreprises. Les start ups au fond ne se distinguent pas de grands nombres de PME ou ETI qui pratiquent les salons. Sans doute toutefois faut-il rajouter que les start ups sont mécaniquement plus engagées dans la mesure où c'est la quasi intégralité de l'équipe qui souvent se déplace, aux dépens du reste de l'activité. Elles ne s'en distinguent pas, et montrent en même temps une maturité forte sur le sujet dans la mesure où la logique des salons s'inscrit très tôt dans leur approche du marché.

Les salons viendront créer un rythme de base dans l'année : « (SU/KL) Faire un salon par trimestre avec des sujets qui nous intéresse Par exemple : le salon des maires de France »,

Ce rythme peut avoir lui-même ses modulations, avec des temps forts. Tel start upper annonce faire 5 ou 6 salons par an en plus des événements de l'écosystème, mais garde en tête que le salon peut être « (SU/AB) Un temps fort pour la société, de communication, de planification, pour sortir une nouvelle stratégie » et que « (SU/AB) 2 salons/an, c'est très bien, deux temps forts pour communiquer, presse, clients, monde entier, avec en plus un dispositif digital + off line-support innovant, print, autocollants, ...) »

Le salon oblige à s'organiser, à prévoir les outils de communication, à fixer des échéances pour finaliser un projet. Et donc à l'inverse, la start up n'ira pas à un salon, pourtant décisif dans son écosystème si elle n'est pas prête : « (SU/RS) On se posait la question d'aller à la conférence de Boston, finalement on n'y va pas pour une histoire



de calendrier, en juin, en plein programme de R&D et on n'aura pas des choses à annoncer ».

2. Repères de croissance

Plus finement la nature rythmique des salons est parfois intégrée, Le salon devient un repère de croissance de la start up.

a. La répétition

Le cycle des salons est pris en compte : *« (SU/HI) Un salon, cela ne se teste pas sur une année, il faut une récurrence ».* Il a un sens par rapport à la nature même des relations commerciales et de communication à construire, la répétition est un levier *« (SU/RS) Idée de revenir, on est sûr de la communication, reprendre contact, dire comment on a avancé ».* Le rythme de salons scande le progrès et la croissance de la start up, il fait aussi *« (SU/AB) avancer les décisions ».* Le salon devient un repère de croissance de la start up.

b. Formation des réseaux dans le temps

Il est très remarquable que cette mise en série des salons soit ainsi intégrée par les start ups, car c'est effectivement un des atouts essentiels des salons. Leur répétition contribue à leur mécanisme de formation des réseaux, de configurations des écosystèmes. Mais au-delà de la nature même des salons, cela dénote aussi l'inscription du projet de la start up dans la durée. Participer à un salon est l'expression d'une volonté de durer. Peut-être – mais cela n'a pas été dit – que participer à un salon est une manière d'imaginer qu'effectivement le projet peut être pérenne.

Que font les organisateurs pour proposer aux start ups des offres qui les inscrivent dans une série d'éditions ? Que font-ils pour montrer que leur client start up a grandi d'une édition à l'autre ? Nous posons ainsi ces questions parce qu'il existe un phénomène paradoxal chez les organisateurs : ils s'investissent énormément dans chaque prochaine édition, mais envisage plus difficilement leur stratégie étalée sur une série d'éditions, alors que, de leur côté, les entreprises, y compris donc les plus jeunes et les plus orientées vers la croissance, peuvent le faire aisément.

3. Avoir une stratégie de choix de salons et de concentration

Le regard des start uppers sur le salon peut être aguerri. Si les plus jeunes peuvent éventuellement se demander comment découvrir le salon qui peut correspondre à leurs enjeux, les autres peuvent énoncer clairement qu'ils vont faire des choix, se concentrer sur les salons les plus efficaces, s'orienter sur des salons plus spécialisés et abandonner les salons généralistes, faire un essai sur tel ou tel thème pour explorer, choisir un salon hors de leur marché de production pour émerger.

Le choix peut parfois être tranché *« (SU/OP) D'où ma stratégie, je ne veux plus faire de salon à la con, un salon et le reste sur le digital, on ne s'emmerde plus avec les petits salons ».*

Il s'agit aussi de ne pas s'éparpiller, de choisir et de savoir choisir le salon le plus efficace : « (SU/TU) Mon but : ne plus m'éparpiller dans du généraliste, sauf en visiteur avec mes cartes de visites (...) Je reproche au salon : trop de salons tue le salon. Est-ce que tous les salons cartonnent, il va falloir faire des choix, la problématique se situe là, les entreprises ont un budget limité, se rencontrer sur le qualitatif et le gros salon où il faut être parce que ça apporte de la reconnaissance. Il y en a trop. »

4. Devenir exposant : une pente naturelle

Pour ceux qui ne sont que visiteurs, devenir exposant est souvent un but. Nous le verrons plus en détail dans la partie sur les différences entre les objectifs des visiteurs et ceux des exposants. Nous voyons là aussi un séquençage de la participation aux salons, les start ups qui ne sont que visiteuses prévoient bien, lorsque le projet sera plus avancé, lorsqu'elles pourront montrer des solutions, lorsqu'elles auront du budget ou des solutions d'accès faciles au salon, de devenir exposantes.

C. LA DEFINITION DES OBJECTIFS

Les personnes interrogées énoncent facilement des séries d'objectifs. N'oublions pas que dans un salon tout est lié. La rencontre est un noyau puissant qui ouvre autant sur des perspectives de construction de réseau que d'image, de vente, de partage multiple. La rencontre est un fait complexe, plus encore la série des rencontres et le contexte dans lequel elles ont lieu. Pour des raisons d'analyse, nous schématisons des lignes de grands objectifs et ensuite nous entrons dans le détail de chacun d'eux.

1. Schéma général des grands objectifs des start ups sur un salon : COMMERCE, RESEAU ET ECOSYSTEME, MEDIAS ET RESONANCE DIGITALE, VEILLE

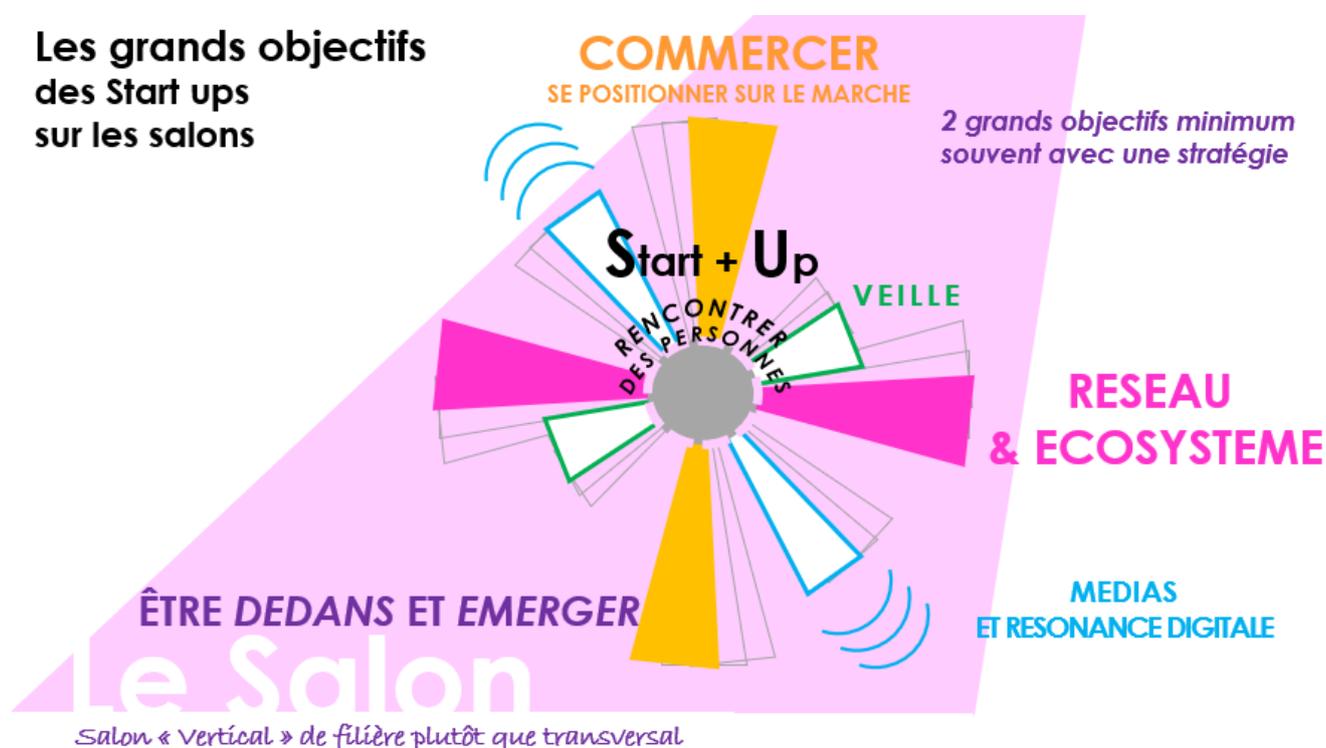
Un salon pour une start up représente le monde et le marché dans lesquels elle veut entrer et émerger, devenir VISIBLE. Il faudrait reprendre au fond ce qu'est cette visibilité dans un salon, une forme d'exposition. Les start uppers veulent entrer dans ce monde et **s'y EXPOSER**, d'une manière ou d'une autre, visiteurs, conférenciers -pitchers, et bien sûr exposants.

Le salon est le concentré du milieu dans lequel la start up veut exister, elle peut exister. La pratique des salons est consubstantielle de ce qu'est une start up, de sa « mécanique ». Le Start upper ne fréquente donc pas un salon au hasard, mais il choisit (parfois en s'interrogeant sur les modes d'information pour trouver les salons possibles et pour faire ses choix) les salons dans lesquels il veut entrer, comme visiteur ou comme exposant. La vision de ses objectifs est assez claire, elle peut même de manière souvent remarquable structurer la stratégie de l'entreprise, les salons constituent alors des moments-clefs de la vie de la start up et de son équilibre.

La base des grands objectifs de pratique de salon repose, il ne faut pas s'en étonner, mais il faut le redire, sur les rencontres de personnes. Certes, le travail de veille est plus de l'ordre du regard que de la rencontre, mais les autres objectifs sont bien liés aux rencontres de personne à personne (nous n'oublions pas le cas du pitch devant un

public, mais il vaut surtout s'il offre des possibilités de rencontres, de naissance de partenariat ou de projet avec tel ou tel grand compte ou investisseur.

Les grands objectifs des Start ups sur les salons



Nous pouvons schématiquement définir quatre grands objectifs :

- les deux principaux et majeurs sont de développer ses réseaux et d'entrer dans l'écosystème, la place du marché et de ses acteurs, d'un côté, et, de l'autre, de commercer (que nous préférons au mot plus large de « business » qui inclut aussi la dimension réseau), du moment du test de son produit pour voir comment le marché réagit à la vente proprement dite ;
- les deux seconds, importants, moins déterminés par le mécanisme des rencontres : la veille et la connaissance du marché, d'un côté, et la reprise par les médias et la résonance digitale, de l'autre. Ce dernier objectif, certes moins décisif que les rencontres, se doit d'être atteint pour ceux qui exposent.

Et parce qu'ils sont majoritairement liés à la rencontre, ces objectifs sont intriqués les uns dans les autres. L'objectif de développer son réseau est alors bien proche de celui de prospecter ou de vendre. La veille technologique n'est jamais éloignée du souci de positionner et de tester sa solution. L'émergence dans le réseau et la notoriété que l'on s'y crée ne contredit évidemment en rien l'objectif d'écho médiatique.

Nous sommes au fond bien proches des grands objectifs de n'importe quelle entreprise qui pratique les salons, même si la dimension « sociale » de réseau et d'entrer dans l'écosystème est sans doute plus prégnante et plus clairement énoncée. Mais il faut souligner que la phase de commercialisation en est souvent encore qu'à ces débuts. Les

start uppers sont bien là pour « trouver les bons interlocuteurs » qui leur permettront de consolider leur démarrage et surtout de favoriser leur croissance. Le salon n'est pas une balade conceptuelle, mais une pragmatique et une recherche de performance.

C'est pour cette raison que le choix des salons se fait avant tout sur des salons spécialisés, qui intègrent la verticalité de la filière. Les salons à thème transversaux, sur des problématiques sociétales (par exemple la mobilité), intéressent peu (hormis le cas des salons dédiés à l'innovation type VIVATECH, mais avec toutefois des bémols que nous verrons). Compte avant tout de se positionner sur un marché. Si les modes de fonctionnements des start ups peuvent traduire la remise en cause des hiérarchies et une capacité à passer quelques frontières, en revanche, lorsqu'il s'agit de fréquenter un salon, l'enjeu est justement d'entrer dans une géographie repérée, dessinée, quitte bien sûr éventuellement à modifier ensuite la grammaire locale.

L'innovation n'est pas un objectif

Autant le remarquer clairement, les start ups ne vont pas sur les salons pour innover. En tout cas, l'innovation n'appartient pas aux énoncés des objectifs, sauf de manière exceptionnelle « pour expliquer son concept innovant ». Cela ne signifie pas que l'innovation est absente des objectifs, mais elle le sera d'une manière implicite, lorsqu'il s'agit de tester sa solution et de comprendre comment le marché réagit, ou plus essentiellement lorsqu'il s'agit de s'introduire dans le « milieu », c'est-à-dire dans le milieu de propagation et d'imitation sociale qui est bien déterminant pour que le concept aussi innovant soit-il puisse réellement devenir une innovation.

2. Analyse détaillée des objectifs

Les propos des start uppers sont riches. Le schéma des grands objectifs simplifie et donne de repères, mais les propos montrent des modulations multiples de ces grands objectifs et leur entrecroisement. Nous allons donc suivre pas à pas les propos des personnes interrogées.

a. L'objectif de COMMERCER

Le champ du « commercer » est le plus étendu. Il commence par l'objectif de tester, la recherche de positionnement, les exercices marketing de mise sur le marché et la vente à proprement parler.

Le mot « commerce » n'est pas utilisé par les start uppers. Ils ne disent pas du tout : « je veux commercer », ou « je suis un commerçant ». Il est plus facilement dit « faire du business » et plus simplement « vendre ». Mais « faire du business » est aussi très large, plus large encore, et ne se limite pas au champ commercial, d'autant plus qu'il est pris aussi dans le sens anglo-saxon ou avec au moins l'arrière-plan de la culture des start ups américaines. Il pourrait inclure facilement le réseautage, l'ensemble des liens qui se construisent entre les individus hors une première orientation commerciale (même si l'intention y est). Donc nous utilisons « Commercer » pour marquer une distinction plus claire avec l'objectif « Réseau et écosystème ». Cela permet aussi de rappeler le pragmatisme des start uppers : ils veulent in fine vendre, et le plus vite possible, pour assurer leur pérennité.

- **Le choix du salon et le choix du vertical**

L'idée du commerce est présente dès le choix du salon. Il ne faut pas se tromper de salon, il ne faut pas s'éparpiller, il faut toucher les bons interlocuteurs du bon secteur, avec une chance de commerce et d'activité. Nous l'avons déjà évoqué, voilà des extraits de discours :

« (SU/DE/Visiteur) Pour trouver des solutions pour son offre, il ne faut pas se tromper de salon »

« (SU/AB/Général) Je ne crois pas trop à un salon horizontal, type salon de la mobilité, le métier qui se réunit, avec les DSI. Pas de business, plus des échanges sur les bonnes pratiques du métier, type symposium (Mobility for business au CNIT). Le Vertical = business. SMART INDUSTRY à Villepinte, fin mars, exposant + Retail Big Show, il y a tout, système de caisse, signalétique...Il y a tout on peut donc proposer. »

« (SU/JK/Général) Il ne faut pas aller dans ces salons, grande messe, big data, IA qui sont fourre-tout, mais aller dans les salons orientés marchés : Bois, Embouteillage, avec des pros du secteur, mon message sera moins noyé, mon discours vient se greffer sur un marché. »

- **Prospection et action commerciale**

L'objectif est bien de vendre, même si nous sommes la plupart du temps sur des salons en BtoB et qu'il ne s'agit pas de vente directe ou de signature directement sur le stand. La notion de client est aussi assez large. Il semble difficile de dire qu'un partenaire n'est pas un client dans le cas des start ups. Et à l'inverse le client parce qu'il contribue à l'existence même de la start up et peut-être à la configuration de sa solution, n'est-il pas aussi souvent un partenaire ? Cela rend au fond assez difficile la distinction entre l'acte commercial pur et l'acte de réseautage ou d'entrée dans un écosystème, tout est lié. C'est peut-être même l'un des atouts des salons, tout y est lié.

« (SU/FG) A chaque fois les mêmes raisons : clients potentiels »

« (SU/GH/Exposant) On espérait du business, mais ça a été un levier pour de l'image »

« (SU/AB/Visiteurs) D'un point de vue visiteurs, on peut prospecter, on va voir les exposants, notre cible, le salon immobilier, mais en revanche on a sur stand souvent des vendeurs et non pas notre interlocuteur. »

« (SU/MN/Exposant) J'ai des objectifs de vente à l'échelle européenne. Je trouve des salons GP et BtoB. »

« (SU/AB/Exposant) (...) exposant, pour marquer un coup commercial, se placer dans notre éco-système, on a besoin de partenaires pour notre logiciel, on anime une marketPlace, on invite les partenaires. »

« (SU/DE/visiteurs) J'y vais pour vendre ma solution. »

- **Tester**

Dans la mesure où la start up apporte une solution nouvelle, tout acte de vente ou de promotion sur le marché est en même temps un test de ce marché, une manière de savoir si une limite est franchie, si des déplacements peuvent avoir lieu. L'existence

même de la start up est un test. C'est pour cette raison qu'il nous paraît plus judicieux de l'intégrer dans la rubrique « Commercer », plutôt que du côté de la veille.

Le test peut être sur des bases toutes simples de positionnement commercial : « (SU/HI/Visiteurs) Point de départ commercial en 2009, on a créé les premiers docs commerciaux, pour voir comment on se positionnait, l'offre était classique, on voulait se faire connaître et avoir le retour des industriels sur leurs besoins. »

Ou il peut s'agir, après avoir gagné un concours dans le cercle d'un concours, vouloir découvrir ce que cela vaut vraiment sur le marché, est-ce qu'il y a un marché possible ? « (SU/EF/visiteurs) Il a fallu tester cela. Comment faire ? Trouver les bons interlocuteurs, si on allait faire un salon ? En septembre, on est allé au salon X, Portes de Versailles. »

Le test peut-être plus impliquant. Il ne s'agit pas seulement de tester une solution, mais de se tester soi-même, d'apprendre sur la start up elle-même, ses manières de faire : « (SU/IJ/Exposant et prestataire) Objectif : aller exposer et rencontrer d'autres personnes, envie de se tester »

Mais nous sommes souvent sur un test « tout en un » : l'étude, l'identification des bons interlocuteurs, l'évolution et l'apprentissage de la start up, l'évolution du produit, la vente possible : « (SU/AB/Exposant) Tester et lancer notre nouvelle offre, avec une approche marketing novatrice. On est directement connecté au client, on a le produit en démonstration, on peut presque conclure une vente, on ne peut pas parce qu'on est en BtoB. C'est une place de marché, on apprend beaucoup, on apprend plus vite, panel de client, fertile, beaucoup de signaux ressortent. »

Enfin le test peut être radical, à la naissance même du sens de la start up sur le marché et sur les changements d'échelle qu'elle peut envisager en termes commerciaux : « (SU/RS/Général) Un tournant pour la maturité de l'entreprise, voir comment on pouvait être perçu en dehors des frontières, mal compris en France notamment : les décideurs américains ont une autre vision : kick off pour nous. »

- **Rencontrer les investisseurs**

Enfin, la start up va aussi sur les salons pour rencontrer les investisseurs, qui sont bien en quelque sorte ses clients. Elle devient elle-même le produit à vendre. Nous devons remarquer que nous n'avons pas eu beaucoup de start uppers qui nous ont évoqué la recherche d'investisseurs sur les salons, d'une part parce qu'ils existent des événements propres organisés sur le sujet (par exemple par la French Tech, la BPI) et parce que nous n'avons pas eu de cas de start ups qui allaient sur des salons dédiés aux start ups et justement à la recherche d'investisseurs, à part le cas de la fréquentation de VIVATECH. Mais nous savons toutefois que le salon peut effectivement être ce lieu de rencontres décisives. C'est le cas pour une des start ups, issue de la recherche, avec une ambition internationale sur des technologies réellement innovantes et majeures dans le secteur de la santé, et des besoins d'investissement lourds pour assurer la poursuite de son programme de recherche.

« (SU/RS) Les salons : rencontres d'investisseurs (...), au mois de janvier, une conférence annuelle sur les tendances clefs et tous les investisseurs et laboratoires pharma-clefs. »

b. L'objectif de RESEAU et D'ECOSYSTEME

Un salon est un terrain d'émergence pour la start up. Elle entre dans un milieu, est-ce viable pour elle ? A-t-elle un sens dans ce marché ? Comment peut-elle y faire sa place ? Et pour répondre à ces questions, la meilleure manière de faire est de rencontrer les personnes, les acteurs incontournables, les parties prenantes dans leur diversité.

Le salon est fondamentalement un lieu de rencontres. Les start ups y vont pour parler, échanger, le regard ne suffit pas, il faut recueillir des cartes de visite, donner la sienne, faire son pitch à chaque personne rencontrée, à condition qu'elle soit la bonne (c'est un des très grands enjeux des salons : mettre les bonnes personnes en relation).

Là encore les croisements se multiplient : se faire un réseau pour une start up n'est pas très loin de construire son image, sa notoriété ou de commencer à vendre. Disons simplement qu'il est décisif de percevoir combien l'objectif « social » est primordial pour les start ups et qu'au fond, alors que les organisateurs sont concentrés sur la digitalisation et la transformation numérique de leurs manifestations (c'est aujourd'hui le minimum), les demandes fondamentales des start up ne reposent pas sur la technologie, mais sur les mécanismes de socialisation et de création de proximité.

Nous pouvons faire les distinctions suivantes parmi les objectifs de socialisation

- **Rencontrer du monde**

Le plus simple, mais aussi le plus rare, rencontrer beaucoup de monde, la « masse ». Nous le citons vite, pour passer au cas plus récurrent de toucher des contacts qualifiés et professionnels. Mais cet objectif existe surtout dans le cas d'un objectif de promotion d'une grande idée, une cause, (liée à l'activité) auprès d'un grand public ou d'un objectif de vente plus simplement d'un produit pour le grand public

« (SU/BC/Général) On a besoin de masse, rencontrer beaucoup de gens sur une problématique qui nous concerne »

- **Mais il s'agit plutôt fondamentalement de networking et d'identification des personnes**

Les start ups disent bien qu'elles veulent faire du networking, avec souvent un repérage des personnes à rencontrer, mais aussi avec une part importante laissée au hasard, une sérendipité de la rencontre. Les personnes sont des prospects, notamment les grands comptes des partenaires potentiels ou actuels, des fournisseurs aussi parfois, des concurrents, des experts techniques, des journalistes, ...

« (SU/DE/Visiteurs) Ce qui est intéressant, c'est le networking, c'est ça le plus dur, ce n'est pas que avec les exposants, avec les autres aussi »

« (SU/MN/Visiteur) objectif multiple, réseau, présenter son produit, prendre des cartes de visite, je regarde la façon dont ils communiquent, il y les institutionnels et la presse. »

« (SU/IJ/Visiteurs) On ne s'est pas préparé, c'est immense, on s'est dit qu'on va faire tous les halls, allée par allée, et on discute, échange de cartes, rencontre de pas mal de monde intéressant, pas intéressant, (...) Objectifs : rencontrer au hasard, mais on avait

quand même 5 rendez-vous au travers de leur plateforme avec un partenaire, une connaissance, un concurrent et deux autres rencontres sur la technique. »

« (SU/JK/Visiteur) Velléité commerciale, mais volonté plus forte d'être visible, de se promener et de chercher des partenaires. Eurobois : volonté de se positionner sur l'industrie papetière »

- **Être dans l'écosystème, être reconnu comme appartenant au réseau**

Les start ups veulent construire leur place. Elles veulent appartenir à l'écosystème du marché sur lequel elles veulent agir. Cela se distingue de la seule construction de réseau et des rencontres et c'est une des raisons qui mobilisent les start ups pour devenir exposant.

« (SU/OP/Exposant) Sur le salon, on pourrait presque ne pas avoir de stand et passer voir les gens, mais on a un stand parce qu'on doit être dans l'écosystème »

Être là, avoir été là devient un levier stratégique majeur. Cela vaut bien un acte de vente, prépare en tout cas l'avenir. La start up entre alors dans le cercle des acteurs possibles des affaires à venir. Le salon est à la fois une mécanique répétitive qui installe la présence des start ups et une manière de valider leur appartenance à l'écosystème²².

« (SU/TU/Exposant) Il y a des plus : « Ah tu y vas, on se retrouvera là-bas ! » la place to be, ça rassure, renforce des liens. Pour le réseau, c'est très important, parce que j'étais là-bas, ça rassure les gens qui vous regardent différemment, comme si on avait le tampon « validé » Cela permet de bosser le réseau régional (à Paris), le réseau, on n'a pas besoin de vous, et puis dans deux ans, on se rappelle, c'est sain. »

« (SU/BC/Général) (...) Un acteur qui crédibilise ; La concurrence est saine, on doit se poser dans le marché, se montrer au milieu des pairs »

c. L'objectif de communication : MEDIAS ET RESONANCE DIGITALE

Du dedans au dehors

Les start ups formulent des objectifs de communication, même si cela est de manière moins remarquable que les deux grands objectifs de commerce et de réseau et écosystème. Ces derniers par nature ne sont pas non plus exempts d'objectifs implicites de communication. Le commerce et les réseaux se passaient dedans, l'objectif de communication est tout de même que les messages de la start ups passent dehors. Il y faut absolument les médias et la résonance produite par des dispositifs digitaux.

²² Nous pouvons signaler que le sujet des réseaux dans les salons fut récemment l'objet de deux thèses de jeunes sociologues français. Il ne faut pas exclure que leurs travaux soient sans doute les plus amples jamais entrepris sur ce sujet dans le champ des salons, à l'échelle mondiale :

- BRAILLY Julien, Coopérer pour résister, Interactions marchandes et réseaux multinationaux dans un salon d'échanges de programme de télévision en Europe centrale et orientale, thèse pour l'obtention du Doctorat Spécialité Sociologie, sous la direction d'Emmanuel Lazega et Albert David, Université Paris-Dauphine, Décembre 2014
- FAVRE Guillaume, Des rencontres dans la mondialisation Réseaux et apprentissages dans un salon de distribution de programmes de télévision en Afrique sub-saharienne, thèse pour l'obtention du Doctorat en sociologie, sous la direction d'Emmanuel Lazega, Université Paris-Dauphine, Décembre 2014

Ses objectifs de communication sont liés à deux grands enjeux : le lancement de produit et le développement de la marque et de la notoriété. Ils fonctionnent avec deux types de moyens : les médias sur le salon et les dispositifs digitaux de salon, les propres moyens de communication de la start up. La start up va s'organiser pour pouvoir exploiter les opportunités médiatique et digitales du salon.

Importance de l'écho. Si les objectifs de communication ne sont pas toujours énoncés, reste que les effets de communication sont attendus ; « (SU/IJ/Exposant) Il faut une résonance à l'événement, l'idée c'est ça : il faut y être pourvu qu'on sache qu'il y aura un écho à ce qu'on y soit. »

Cet objectif de communication vise à utiliser à la fois les moyens de communication mis à disposition sur le salon et à utiliser ce dernier comme objet de la communication, « on y était ».

Communiquer sur le lancement d'un produit : « (SU/AB/Général) Un temps fort pour la société, de communication, de planification, pour sortir une nouvelle stratégie. 2 salons/an, c'est très bien, deux temps forts pour communiquer, presse, clients, monde entier, avec en plus un dispositif digital + off line-support innovant, print, autocollants, (...) On est dans la réalité augmentée, entre off line et online. »

Pour travailler la marque et la notoriété : « (SU/NO/Exposant) On cherche la visibilité de la marque, presse, rencontre avec les acteurs incontournables, (...) Nous on n'a pas le temps, ce sont des frais de déplacement, alors que là on a tout, je capitalise pour faire venir les médias, on essaie de créer cette mouvance de la marque. »

Utiliser le salon comme contenu de communication « (SU/KL/Exposant) Je ne savais pas ce que je cherchais, j'étais prêt à tester, j'en ferai toujours quelque chose, je fais de vidéos. Pour se faire connaître, non pas baratiner, mais apporter des preuves, laisser des traces, faire du contenu »

d. L'objectif de VEILLE

On ne peut pas ne pas voir et une start up, comme toute entreprise en univers concurrentiel, regarde ce qui se fait : avoir une vision d'ensemble, identifier les acteurs, leur hiérarchie, leur positionnement, analyser les attentes des acteurs, observer les technologies, voir ce qui fonctionne, les tendances, reconnaître sa place ou pas dans ce marché. La veille est un apprentissage. Cette veille peut être une veille commerciale, elle devient alors une manière de tester le produit et pourrait entrer dans le registre des objectifs commerciaux.

« (SU/LM/Visiteur) Salon pour faire de la veille J'apprends des choses, voir ce que font les autres, un des moyens pour faire de la veille concurrentielle, mais pour trouver des clients, bof ! »

« (SU/ST/Visiteur) On a prospecté sur les salons à Cologne, DMExco, le salon du digital. (...) On utilise les tendances pour en parler sur le site. »

« (SU/MN/Visiteur) On voit ce que font les autres, rencontres avec des fabricants, objectifs multiples, réseau, présenter son produit, prendre des cartes de visite, je regarde la façon dont ils communiquent, il y a les institutionnels et la presse. »

« (SU/AB/Général) La veille. On fait toujours de la veille, la manière de faire des autres. Je suis allé au salon du e-marketing et je me suis rendu compte qu'on n'était pas dans le retail. »

« (SU/HI/Général) Le salon offre une visibilité, connaître l'ADN d'un secteur d'activité, qu'est-ce que veulent les industriels, au cœur du réacteur, des gens qui ne sortent qu'une fois dans l'année et que vous ne pouvez pas voir ailleurs, visible. Qui participe et quels sont les investissements en cours, les métiers, l'offre métier, c'est la base. »

« (SU/RS/Général) La compréhension du monde dans lequel on évolue »

« (SU/HI/Visiteur) Veille commerciale, on voulait rencontrer les représentants aquitains, on teste nos services, on a pris la liste, le catalogue. Il y a une veille commerciale et une veille technologique. Les trucs qui nous intéressent, on trouve des fournisseurs, des innovations parce qu'on travaille dans plein de domaines, bioplastie, robotique, mécanique... »

e. Les autres objectifs

A côté du détail des quatre grands objectifs (Commercer, Réseau et écosystème, Medias et résonance digitale et Veille), apparaissent en mineur une série d'objectifs qui viennent s'y mêler :

- Sourcing de fournisseurs (la start up devient alors cliente),
- Affirmation d'un message social en relation avec l'activité (par ex : l'égalité femme-homme),
- Plus original pour une start up, mais souvent un élément essentiel pour les exposants en général « prendre l'air », créer un moment de motivation pour les équipes.
- Recruter

3. Différences d'objectifs entre les starts ups qui visitent et celles qui exposent

Nous avons vu les quatre grands objectifs des start ups. Ils sont communs aux deux attitudes, de visiter et d'exposer. Il est toutefois possible de relever des nuances.

a. Des nuances, mais d'abord un désir de devenir exposant quand on ne l'est pas

Mais avant de les décrire synthétiquement, il est important de relever, d'une part que les start ups visiteuses sont souvent aussi exposantes et surtout que les entreprises qui sont uniquement visiteuses ont très majoritairement pour objectif de devenir exposantes.

Ces dernières sont avant tout les start ups les plus jeunes, qui n'ont pas encore de solution prête à montrer, qui n'ont pas encore pu définir leur matériel de communication, qui finalement n'ont pas encore exposé. Il faut aussi trouver le temps de s'organiser.

« (SU/DE) A4. En 2019, je vais faire des salons (...) au bout de trois ans, après les grands comptes et la structure, après, on peut aller sur les salons, avec les commerciaux. »

« (SU/LM) Salon pour 2019, on aura une solution qui tourne, on aura testé. »

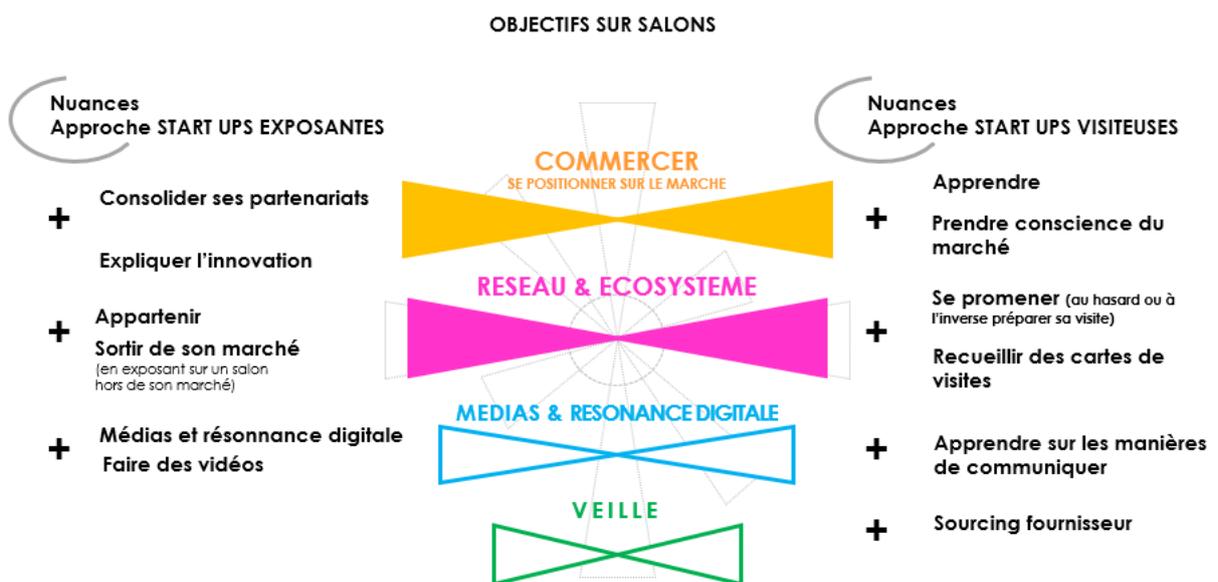
« (SU/PQ) Autrement aujourd'hui, c'est trop tôt, je ne peux pas ressortir avec trois missions, je n'ai pas le temps de tout faire. En revanche, ça va clairement être le cas : on fera des salons, c'est une question de maturité. »

« (SU/HI) Il faut les moyens, l'expérience et la mutualisation.(...)Il faut vraiment avoir un stand avec kakémonos et des choses qui font venir les gens.(...)Difficile de savoir ce qu'on est, il faut être identifié, donc travail particulier qui ne se joue pas que le jour du salon. (...) il faut tout préparer avant. »

Enfin existe le cas de la start up qui veut devenir exposante, qui est organisée, mais qui ne peut pas accéder au salon, non pas même en raison des prix, mais parce qu'il n'y a pas de place, par exemple sur un grand salon international : « (SU/MN) Salon en Belgique, j'essaie d'avoir un stand. »

b. Schéma des nuances

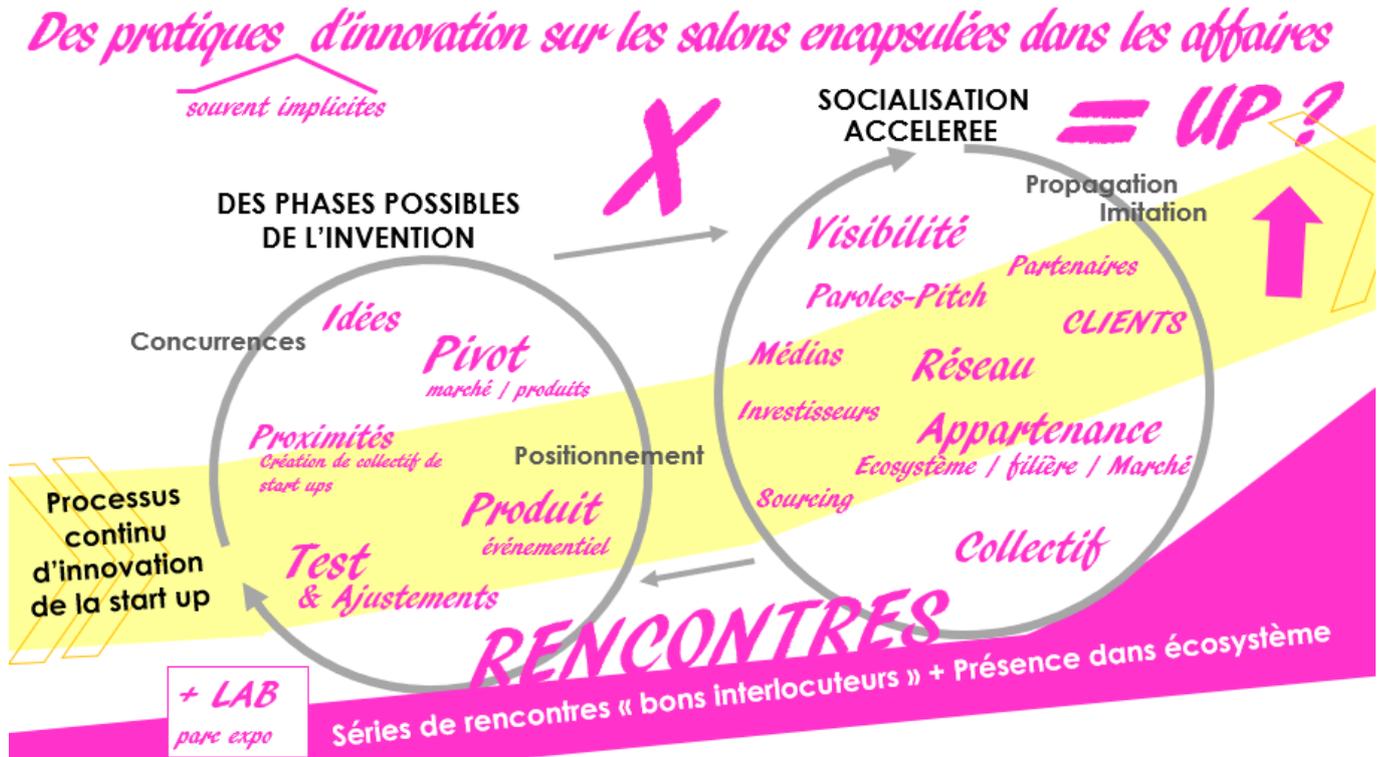
L'analyse des nuances montrent assez simplement que les Start ups visiteuses définiront plus facilement leurs objectifs en termes d'apprentissage, de recueil de contacts, de posture de client face à un exposant fournisseur, et que les Start ups exposantes, plus installées, veulent consolider leurs partenariats, peut-être plus expliquer leur innovation, affirmer leur appartenance à l'écosystème et atteindre des objectifs de communication.



Après cette analyse, la nouvelle semble naturelle, c'est pourtant une nouvelle dans un monde des salons qui semblent parfois se sentir vieux : **les salons sont bien une pièce essentielle du mécanisme des start ups et de leur logique stratégique.** Cela n'empêchera pas, nous le verrons, des remises en cause partielle des formes et de l'organisation, mais le schéma des salons, leur rôle surtout au cœur des filières et des marchés, sont indispensables. C'est aussi cela que nous réapprenons à propos des salons, au-delà des débats sur les performances sur les salons, de l'expérience de communication, et de l'irremplaçable valeur des rencontres physiques, énoncée d'ailleurs clairement par les start uppers, des outils pour créer les contacts les plus qualifiés, autrement dit la machine interne de communication d'une manifestation (nous verrons qu'il faudra pourtant s'y pencher sérieusement), compte la puissance du salon à plonger les start ups dans un milieu social, dans un écosystème.

Le salon est une double machine de fabrication de communication et de plongée dans un marché, immersion merveilleuse puisqu'elle aspire avec elle toutes les richesses et les personnages de ce marché. Les salons sont stratégiques pour les start ups parce qu'ils sont dans les stratégies des filières, qu'ils y créent des champs de bataille essentiels, parce qu'ils sont bien de grands théâtres des opérations. Les start ups ont besoin de milieux denses : trop petites pour se placer à l'échelle du monde, elles peuvent envisager le monde en se plaçant dans le milieu concentré et mondial des salons, certes eux-mêmes vastes, mais à une échelle propice. **Le salon est un levier du « UP » des start ups, un pressuriseur qui rend possible la lancée.**

Nous avons aussi compris que l'innovation en tant que telle n'était pas un motif de fréquentation des salons, elle n'est pas nommée ainsi. Elle apparaît sous le visage plus voilé, du test de produit, des ajustements multiples suite aux rencontres et ensuite dans le schéma complexe d'émergence de la start up et de propagation de sa solution dans le milieu social de la filière,. Nous allons maintenant le voir plus en détail.



■ partie V ■

Expériences d'innovation

L'idée qu'il y aurait, à proprement parler, des « expériences d'innovation » sur les salons n'est pas énoncée par les start uppers. Toutefois si le processus d'innovation peut être schématisé en deux phases, une de l'invention, l'autre de la socialisation de cette dernière et de son adoption, alors sans en porter le nom, les expériences des start uppers sur le salon peuvent en partie y correspondre. Il faudra toutefois rester mesuré et il reste imprudent de se dire que le salon est une machine d'innovation. Il est plutôt un levier d'inflexion dans une série plus vastes de séquences du process d'innovation. C'est déjà beaucoup et cela reste encore trop implicite. L'innovation est en quelque sorte encadrée, encapsulée, dans les relations d'affaires. Les salons ont toujours été des lieux d'exposition de l'innovation, un enjeu semble maintenant qu'ils contribuent plus formellement à la socialisation des innovateurs

- A. L'ETAPE DE L'INVENTION ET DE L'AJUSTEMENT DE LA SOLUTION
- B. LA RECONNAISSANCE DE L'INNOVATION : LE SIGNE DES PUISSANCES SOCIALISANTES DU SALON DANS LE PROCESS D'INNOVATION
- C. LE CAS SPECIFIQUE DES « LABS » DANS LES PARCS DES EXPOSITIONS

Est-ce que le salon est réellement une plateforme d'innovation pour les Start ups ? Les salons, issus notamment de la tradition des expositions universelles, ont bien une fonction d'exposition de l'innovation et du progrès des sciences et techniques. Découvrir les innovations est bien l'un des grands motifs de visites des salons. Mais est-ce que le salon lui-même peut contribuer à innover ? C'était une hypothèse au départ de notre étude. Se confirme-t-elle ?

Nous avons déjà observé que l'« innovation » en tant que telle, « innover », n'appartient pas au lexique utilisé pour décrire les objectifs que les start ups se fixent. Qu'en est-il des pratiques ?

Il est possible que l'acte d'innovation ne soit pas dit mais qu'il fasse partie des pratiques. Ce sera aussi une manière pour nous de saisir éventuellement ce qu'est au fond l'innovation, ou quels sont les éléments qui peuvent la caractériser.

L'innovation n'existe que si elle a un effet social, dans les usages d'une société, dans les évolutions des modèles technologiques déployés et d'une manière ou d'une autre dans la nouveauté qu'elle crée. Est souvent répété qu'une invention n'est pas encore une innovation tant qu'elle n'a pas été adoptée. Pour schématiser, et parce que nous ne sommes pas plus compétents pour entrer dans le détail du processus d'innovation, nous pouvons le partager en deux phases : une première phase d'invention, de détermination de l'idée jusqu'à la solution proposée, en incluant les multiples ajustements et variations qui permettent de la finaliser, et une deuxième phase de socialisation, quand cette solution, d'une manière ou d'une autre, entre dans le milieu social qui va l'adopter, en faire une ligne de nouveauté, et l'introduire dans une logique de reprise et d'imitation par les acteurs de ce milieu.

Le salon permet de dessiner une parallèle à ce processus, parce qu'effectivement, et nous le voyons dès la définition des objectifs, il existe bien au moins une phase de test de la solution de la start up et un véritable désir d'ENTRER dans un écosystème et d'émerger, c'est-à-dire d'avoir sa place dans la « société » de l'écosystème et de la filière, pour que la solution puisse se propager, se vendre et assurer la croissance.

Et ces deux opérations ne sont possibles non pas pour elles-mêmes, mais dans le « véhicule » des relations d'affaires et de communication. C'est comme si le salon était justement cette machine qui permet de croiser le développement de l'activité avec l'invention et la socialisation des concepts : une sorte de fertilisation de l'innovation par le commerce et vice-versa.

En bref, l'innovation en tant que telle a bien aussi une évolution à double-cliqué : le « start » de l'idée et le « up » de sa socialisation, de reproduction et d'adoption dans le milieu social concerné. Quel rôle joue le salon dans la pratique de chacune de ses deux phases : l'émergence de l'idée, l'adoption de la solution par le marché ? C'est ce que nous allons essayer d'analyser à partir des discours tenus sur les pratiques des salons par les start ups. Ajoutons que là encore le vocabulaire utilisé ne se réfère pas à celui de l'innovation. C'est à nous de récupérer les fragments épars qui peuvent indiquer une dynamique d'innovation sur le salon.

C'est aussi à partir de cette analyse qu'il sera possible à la fois de positionner le rôle des salons dans le processus d'innovation des start ups, de le relativiser, mais aussi d'y voir des leviers possibles. Comment faire en sorte que les salons favorisent la dynamique d'innovation des start ups, tant dans la phase d'ajustement du concept que dans celle très importante de socialisation, à la base de la croissance.

A. L'ETAPE DE L'INVENTION ET DE L'AJUSTEMENT DE LA SOLUTION

Nous n'avons pas rencontré de cas où un start upper aurait eu l'idée de lancer sa start up après la visite d'un salon. Peut-être ce cas existe-t-il et nous pouvons même le supposer sans trop de risque. En revanche, nous avons bien pu recueillir différents discours qui montrent une certaine gradation de l'évolution de la solution de la start up à partir de la pratique des salons.

1. Le 1^{er} degré : le test pur et simple

La solution est constituée, l'orientation est choisie le salon devient le lieu pour la tester.

« (SU/EF) Micro-pivot : (...) Il a fallu tester cela. Comment faire ? Trouver les bons interlocuteurs, si on allait faire un salon ? »

Tester sa solution, ses argumentaires commerciaux, ses discours : le salon entre bien dans la phase des études de la start up.

2. La création de produits

Un deuxième degré est celui de la création d'un nouveau produit, issue d'une solution et d'une technologie déjà éprouvée par la start up. Elle fait évoluer son offre. Nous avons deux cas, dans notre échantillon, de la création d'un produit pour l'événementiel, pour le salon même, sous deux formes :

La première, il s'agit de la création pure et simple d'une offre : *« (SU/AB) Des idées sur un salon. C'est sur un salon qu'on a créé une offre sur l'événementiel. On a surtout fait évoluer notre offre. »*

La deuxième : il s'agit à partir de l'analyse des mécanismes du salon d'envisager un nouveau produit : *« (SU/ST) Observation des workflows, en observant sur le salon, création d'une solution sur mesure qui facilite les workflows. »*

Ces produits ne seront innovants que dans la mesure où ils viennent se greffer sur une solution première de la start up.

Nous pouvons imaginer que le cas peut se présenter plus largement, non pas sur le marché de l'événementiel, mais sur celui de telle ou telle autre filière.

3. LE 3^{ème} degré est celui de l'ajustement et des modifications de l'offre elle-même

Le salon s'inscrit dans la continuité de la solution initiale inventée par la start up et va servir de chambre de maturation, de transformations légères, sous forme d'ajustements, suite à la découverte du marché, son analyse ou à des rencontres sur le salon. Ces ajustements peuvent valoir aussi bien sur la nature interne de la solution ou sur des choix de positionnement marché.

Il peut aussi jouer son rôle indirectement : nous avons notamment le cas d'une start up qui estime qu'elle a fait évoluer ses concepts non pas dans un salon, mais à l'occasion d'un voyage d'étude pour découvrir un salon.

Est primordial ici que le salon prenne place dans une période plus large, mis en série avec d'autres séquences de la vie de la start up. C'est très important : la pertinence du salon dans le processus d'innovation nécessite qu'il soit articulé avec les périodes ante et post salons.

« (SU/OP) Pour faire mûrir les concepts, pas sur les salons, mais on rencontre quand même des personnes qui permettent d'ajuster le produit, mais ce sont les rencontres terrain et les voyages d'étude (...), on a le temps d'échanger, dans la e-santé, le HISSM à Orlando, comme visiteur ».

« (SU/PQ) Changement d'approche ? Non, ça me donne en revanche de l'info sur le bassin d'emploi, je peux trouver des idées annexes, en voyant ce que fait la concurrence »

« (SU/TU) Ça m'a un peu déprimé parce que j'ai vu les gros en face, sur la plateforme de rendez-vous. Donc, on ne prend pas cette direction. J'ai pris des contacts. On était sur un outil généraliste, on va sur un outil de spécialisé, ce n'est pas que le salon, mais le salon est une brique, c'est un brainstorming permanent. Votre boîte, c'est un lego, le salon apporte deux trois briques supplémentaires, ça fait partie du parcours. (...) Le salon, ça fait voir les choses différemment, mais tout contribue, le quotidien aussi, pour moi, ce n'est pas énorme, mais ça peut être bingo ! »

L'innovation est un processus continu qui commence en dehors du salon.

4. Enfin le degré le plus radical est le « pivot » de la start up suite à ses découvertes sur un salon

Le « pivot », le terme est consacré dans la culture des start ups, ce moment où on déplace son concept, où l'on modifie sa solution de telle manière qu'elle se retrouve effectivement sur une rampe éventuelle de lancement et de croissance. C'est un moment de calage, qui peut avoir une nature de changement assez radical dans les positions du start uppers. Pivoter montre un art de la rupture, de l'opportunisme et d'une certaine agilité. C'est une sorte d'« eureka » de choix de marché et de construction de l'offre. Le pivot est une partie décisive de l'innovation de la start up.

Le « pivot » est l'expression la plus forte que nous avons trouvée sur un éventuel jeu d'innovation au sein du salon. Il s'agit là de la prise de conscience sur un salon du marché qu'il fallait investir, avec des répercussions importantes sur le type de solution qu'il fallait créer à partir de la base existante ;

« (SU/CD) On a fait le PIVOT, c'est à VIVATECH qu'on a compris, nos vrais clients ce sont les gros événements. Plus c'est gros, plus c'est logique. (...) On n'avait pas de produit pour ça, (...) on avait un système portatif, on a compris, notre client historique (...) nous avait pris en 2016 et grâce à une redemande, on finance le nouveau projet. »

Les salons ont bien une fonction dans le travail d'innovation des start ups, mais cette dernière n'est pas énoncée. Ils participent sans doute à l'inflexion dans le processus d'innovation, mais dans un contexte plus large d'opportunités de modifications, en tout cas dans la phase d'ajustement du concept. Cela n'exclut pas des cas francs, décisifs, où sans le salon, le fameux pivot n'aurait pas pu ne pas être envisagé. Mais faut-il signaler qu'il n'y a pas de mécanismes spécifiques de développement de l'innovation mis en place sur les salons ? Une base existe, il est possible d'envisager des progrès sous formes de confrontation, de conseils par des experts, de création d'écosystème d'innovation en introduisant dans l'espace des acteurs de la recherche, des laboratoires d'usages ou de tests spécifiques, ...

B. LA RECONNAISSANCE DE L'INNOVATION : LE SIGNE DES PUISSANCES SOCIALISANTES DU SALON DANS LE PROCESS D'INNOVATION

La deuxième phase de l'innovation, c'est-à-dire les mécanismes de propagation sociale de la solution de la start up, n'est pas identifiable en tant que telle dans les discours.

Elle commence dans le salon à partir du moment où commencent à se construire des liens pour diffuser l'offre. Le cœur de cette phase est l'ensemble des processus de construction de réseau, d'émergence et de visibilité et bien sûr de commerce. Le concept innovant de la start up se diffuse, il peut éventuellement devenir innovation.

Nous avons une formulation explicite et rare dans notre échantillon. Il s'agit du moment où la start up gagne un statut d'existence sur un marché qui lui permet d'envisager une autre échelle de sa croissance : « *(SU/RS) Un tournant pour la maturité de l'entreprise, voir comment on pouvait être perçu en dehors des frontières. On était mal compris en France notamment. Les décideurs américains ont une autre vision : kick off pour nous.* »

En revanche, nous avons bien vu dans la description des objectifs, et nous le reverrons dans l'analyse des évaluations, que le salon est bien **un accélérateur** de contacts et rend possible la **reconnaissance** de la start up dans l'écosystème qu'elle veut pénétrer. Cela se traduit non pas en termes explicites de propagation du concept et de la solution, mais en termes de croissance du réseau, de prise de contacts commerciaux, de construction de notoriété et de visibilité.

Le salon rend possible rapidement l'existence sociale de la start up qui devient en fait le véhicule de diffusion du concept vendu par la start up (innovation encapsulée dans les relations d'affaires).

Si la phase première d'ajustement est dans la phase de commencement, de « start », cette deuxième phase est dans celle de la croissance, du « up ». L'évaluation d'accélération semble pouvoir traduire cette nouvelle vitesse que permet le salon pour la start up. Mais il reste trop ambitieux de dire que le salon constitue cette croissance. Notre étude n'étant pas inscrite sur une longue période ne permet pas d'évaluer le rôle d'une série de salons, les rythmes qu'ils produisent dans la croissance s'il y a bien de salon en salon, une scansion nette de développement commercial.

Nous avons déjà vu dans l'analyse des grands objectifs combien les dimensions de commerce, de réseau et d'écosystème occupaient les premiers rangs. Les start ups

attendent très clairement des mécanismes forts de propagation économique et sociale dans le salon. C'est le succès économique qui légitime leur existence sociale et c'est la fabrication de leur place dans l'écosystème lors des salons qui favorise le succès économique.

Il s'agit là d'aller au-delà de la fonction classique d'exposition de l'innovation en tant que telle, et maintenant de renforcer ou de développer des dispositifs de « socialisation des innovateurs ». C'est seulement à partir du moment où existeront des formes plus explicites de ces dispositifs que les fonctions innovantes des salons deviendront visibles et que le discours des start uppers y feront ainsi référence comme levier d'innovation, en étant ainsi plus fidèle au sens de leur construction de réseau et au commerce qu'ils créent dans les manifestations. Qu'est-ce que les nouvelles formes développés sur les manifestations WEB SUMMIT, avec la multiplication de grandes conférences avec des voix « inspirantes », des mixtes avec des événements culturels et sociaux, sinon justement le passage de l'exposition

C. LE CAS SPECIFIQUE DES « LABS » DANS LES PARCS DES EXPOSITIONS

Nous citons ce cas que nous avons rencontré deux fois. Il est à la jointure des start ups et du monde des salons. Des gestionnaires de sites imaginent de créer des « labs » ou des « incubateurs » pour créer des échanges et favoriser l'introduction d'innovation dans leur activité, soit comme organisateur de manifestations, soit comme prestataires pour des organisateurs qui sont accueillis dans leurs infrastructures. C'est le cas notamment au Parc des expositions et au Centre de congrès de Bordeaux (gérés par Congrès et Expositions de Bordeaux) ou à celui de Porte Versailles (géré par VIPARIS).

Dans ces cas particuliers, l'événement devient le marché même de l'exercice de la start up.

Ce n'est pas anecdotique dans la mesure où nous avons rencontré plusieurs start ups dans notre échantillon (7 sur 20) capables de se positionner sur le marché de l'événement, soit comme marché premier soit comme marché annexe ou potentiel (y aurait-il aussi une sorte de lien entre le phénomène start up et l'activité d'événement ?).

Cela montre aussi une voie possible pour développer les mécanismes de salons en faveur de l'innovation des start ups en les couplant avec le site lui-même et ses gestionnaires. Cette question fait écho à celle plus large des articulations entre les sites et les manifestations elles-mêmes et les potentialités d'innovation et d'évolution qu'elles peuvent offrir à l'activité même d'événements.

Des initiatives bien reçues

Cette pratique de « lab » ou d' « incubateur » qui se développe sur les parcs des expositions ou les sites d'événements est perçus très favorablement par les start ups. Elles y trouvent un lieu de test, la création de partenariat avec les professionnels de l'événement, un positionnement possible (ou impossible en cas de blocage des prestataires déjà installés) avec les prestataires déjà installés. Les relations qui se nouent peuvent aussi déboucher plus largement sur des mécanismes de mise en réseau et d'introduction sur le marché.

L'importance d'un interlocuteur orienté vers l'innovation

Un élément attire particulièrement notre attention, une remarque faite lors de nos échanges, celui de l'importance d'avoir dans ses dispositifs un interlocuteur orienté sur les enjeux d'innovation : *« là on a un bon point d'ancrage, c'est avec les gens qui ont une fonction recherche. Si je m'adresse à un opérationnel, ça ne va pas, ils veulent seulement que cela marche, ils ne veulent pas parce que c'est risqué et que ça prend du temps (...) c'est plus facile de passer par la personne en charge d'innover ».*

Cet exemple pourra servir aussi à imaginer les enjeux sur le salon lui-même, lorsqu'il s'agit pour la start up de trouver le bon interlocuteur, celui qui pourra comprendre son idée, or nous verrons que cela ne se fait pas toujours sur le salon sans difficulté (voir la partie sur les Améliorations).

Un start upper nous évoquait la difficulté d'émerger avec son innovation sur un salon parce que ce dernier était trop vaste. Il n'y retrouvait pas la place qu'il pouvait tenir dans des événements plus petits et intégrés au mécanisme local de valorisation de l'innovation.

Cette initiative des « labs » sur les parcs des expositions est au fond une invitation à imaginer sur les salons eux-mêmes des structurations similaires. Il serait sûrement intéressant d'aller plus loin et de se demander s'il ne faut pas envisager des formes semblables à celles que l'on peut rencontrer sur les territoires : des réseaux d'innovation, une agence de l'innovation, voir mêmes des acteurs du financement, des mécanismes de clusterisation sur tel ou tel thème...

Cette partie au cœur de notre analyse est nodale. Quel est le rôle des salons dans l'innovation et la vie des start ups. Tout nous indique que le rôle des salons est structurel dans la vie des start ups. En revanche, il est bien moins dessiné dans le processus d'innovation. Et la raison en est que le salon ne se fabrique pas en ces termes. Il opère bien comme lieu d'exposition de l'innovation. Et les études sont multiples, faites par les organisateurs, faites par les fédérations des foires et salons pour confirmer à la fois cette fonction et l'attente correspondante du côté des visiteurs et la logique des exposants de présentation lors des salons de leurs innovation. Mais il ne se formule pas comme machine de socialisation dans le processus d'innovation. L'innovation dans le monde de salon est d'abord un objet à exposer, avant d'être un processus à fabriquer. Or les start ups qui sont à la fois des sujet-entreprises et quasiment leur propre objet d'innovation, et pour lesquels les phénomènes de rencontres, de réseaux, d'existence sociale dans l'écosystème d'une filière ou d'un marché ciblés sont essentiels révèlent cette fonction forte des salons. Cette révélation n'est pas claire, parce qu'elle ne se fait pas avec les catégories de l'analyse de l'innovation, mais avec la grille de lecture du développement de visibilité et de business, mais elle reste lisible, ne serait-ce qu'à l'aune de cette étude. L'innovation est encadrée dans les relations d'affaires (ce qui veut dire aussi que les relations d'affaires deviennent aussi des conditions de l'innovation). Nous le verrons encore dans notre analyse, les start uppers demandent toujours plus de rencontres et de contacts qualifiés. **Leur attente n'est pas d'abord celle d'un salon technologique (la transformation digitale est un réquisit minimum, bien qu'il ne soit pas encore atteint par beaucoup de salons), mais celle d'une socialisation performante et puissante, en relation**

avec les stratégies des filières et marchés. Le mouvement des salons est d'aller de l'EXPOSITION à la SOCIALISATION. Le chemin n'est pas si long, puisque les salons sont déjà en tant que telle des puissances de médiation. Seulement, il semble nécessaire aujourd'hui d'articuler, de cultiver et de donner de meilleures formes à ces puissances. L'innovation dans son ensemble, même la plus technologique, n'a de sens que dans ses implications sociales. Les salons, dans la lignée des Expositions Universelles, se concentraient sur l'apparition de ces innovations et sur leur nouveauté. **Ce que les start ups nous laissent peut-être entendre, c'est que l'enjeu de l'innovation n'est plus sa nouveauté (nous sommes habitués au nouveau depuis si longtemps), mais ses devenir et transformations.**

Les pratiques d'exposition et de visite



■ partie VI ■

Les pratiques d'exposition et de visite

Les Start ups savent globalement quel salon choisir. Elles savent aussi user de moyens multiples pour accéder aux salons, malgré la barrière du prix des stands. Il serait une illusion de déduire de leur jeunesse une attitude débutante. Le salon est un lieu de repère et les start ups n'y vont pas sans repère, ce qui ne les empêche pas de savoir détourner quelques codes sociaux pour être plus visibles. Devenir exposant reste la meilleure forme de présence sur salon pour réaliser ses objectifs de commerce, de visibilité et de réseau, toutefois sans renoncer à la mobilité du visiteur.

- A. ACCES ET ORGANISATION DE LA PARTICIPATION
- B. BOUGER, CASSER LES CODES EVENTUELLEMENT, CREER LA RELATION
- C. PREPARATION ET MESURE
- D. LES DIFFERENCES DE PRATIQUES ENTRE LES EXPOSANTS ET LES VISITEURS

A. ACCES ET ORGANISATION DE LA PARTICIPATION

Les start uppers ne sont pas des débutants. Ils connaissent souvent la pratique des salons. Ils partent sur les salons comme sur une terre de migration, tout est possible et ils savent ce qu'ils veulent. Nous allons voir tour à tour dans cette partie quels salons choisissent les start ups et par quels moyens d'information ils passent, comment ils accèdent concrètement aux salons, soit comme visiteurs, soit comme conférenciers, soit comme

exposants, et comment certains ont bien en tête des réquisits techniques nécessaires pour bien exposer.

1. La quête d'information sur les salons

L'étude ne portait pas sur une recherche approfondie des moyens d'information sur les salons. Nous pouvons toutefois recueillir un certain nombre de pistes qui peuvent contribuer à s'interroger sur les manières de faciliter l'accès des start ups aux salons.

Il existe schématiquement trois types d'approche pour choisir son salon :

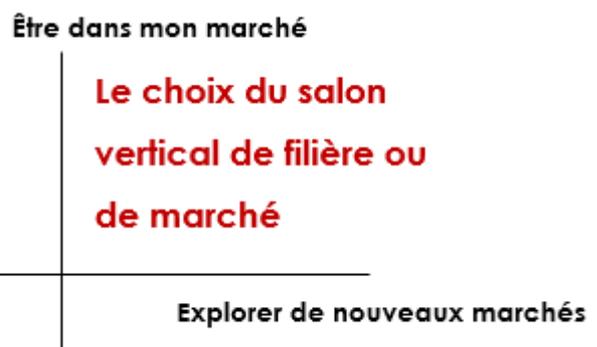
- La quête d'information par soi-même,
- L'invitation,
- Le partenariat.

Nous allons dans cette partie nous concentrer sur la première approche la quête d'information. Les invitations et les partenariats peuvent eux-mêmes devenir des opportunités de découverte d'un salon : soit ces invitations et ces partenariats sont à l'initiative de la start up qui vise tel ou tel salon, soit l'opportunité est créée par le tiers (partenaires, organisateurs, organismes d'accompagnement).

a. Un sens plutôt sûr de l'orientation

Dans l'ensemble les start ups ne semblent pas perdues pour trouver les salons dans lesquels aller. Le choix, nous l'avons vu est d'abord celui des salons-marchés, qui permettent d'entrer dans l'ensemble d'une filière, le « vertical », plutôt que le salon sur une thématique transversale (qui est parfois une des pistes de développement explorées par les organisateurs : partir d'un enjeu sociétal).

Il existe dans ces choix **un axe « naturel »** : une start up sur la maintenance industrielle va fréquenter des salons sur la sous-traitance industrielle, une start up positionnée sur la découverte de médicament va choisir des salons sur les biotechnologies, idem sur le tourisme, la presse, les RH, etc...et là il s'agit bien d'abord de salon-marché ou filière et puis il existe **un axe « exploratoire »** sur différents types de salons :



- Encore le salon-marché mais sur un nouveau marché : « (SU/AB) On fait toujours de la veille, la manière de faire des autres. Je suis allé au salon du e-marketing et je me suis rendu compte qu'on n'était pas dans le retail » ;
- Un salon qui englobe par une autre thématique son marché de prédilection pour pouvoir émerger, ainsi pour une start up sur la maintenance industrielle : « (SU/JK) Eurobois, ce ne sont pas des pros de la maintenance, mon discours aura plus d'échos parce que je serai plus singulier » ou cette autre qui propose des solutions d'emballage qui quitte les grands salons du sujet pour cibler un salon de l'événementiel ;

- Le salon qui traduit une nouvelle orientation. Une start up après avoir exploré les salons généralistes de son marché, choisit de resserrer ses pratiques sur des salons beaucoup plus spécialisés,
- Le salon dédié à l'innovation et aux start ups, à l'instar de VIVATECH.

b. Il existe toutefois des motifs de doute et un besoin d'aide pour quelques-uns

De manière certes mineure, mais sous différentes formes, nous pouvons relever que le choix d'un salon peut être une difficulté. Il s'agit plutôt de start ups les plus jeunes, ou les moins coutumières de la pratique de salons.

Ne pas se tromper. D'abord, les start ups sont bien stratégiques et conscientes des limites de leur budget, le choix du salon est un enjeu : « (SU/DE) Pour trouver des solutions pour son offre, il ne faut pas se tromper de salon. »

L'offre peut être pléthorique et il devient nécessaire de choisir et donc d'avoir des critères d'évaluation des salons pour faire ce choix : « (SU/TU) Je reproche au salon : trop de salons tue le salon. Est-ce que tous les salons cartonnent, il va falloir faire des choix, la problématique se situe là, les entreprises ont un budget limité, se rencontrer sur le qualitatif et le gros salon où il faut être parce que ça apporte de la reconnaissance. Il y en a trop. Il faut faire des choix, on perd 3 jours (argent + temps), peut-être pas sur des gros parce que c'est toujours intéressant, mais sur des petits, attention, ils peuvent coûter aussi cher que les gros. »

En mineur

Ne pas se tromper de vertical

Choisir dans une offre pléthorique ?

Se repérer dans un salon difficile à comprendre

Enfin chaque salon peut lui-même paraître d'une complexité telle que la start up n'arrive pas à se repérer facilement et perd son temps. Un des critères de la qualité de l'information sur les salons est aussi la vitesse que chacun met à l'obtenir : « (SU/JK) Quand je regarde des sites de salons, on est dans des excès de bonne volonté des organisateurs, un tel fouillis que cela devient illisible : prix, espace TV, zone BtoB, cela devient illisible. On assure des services qui compliquent. Je passe trop de temps à regarder, à essayer de comprendre »

c. Quelques techniques d'information

Les start uppers n'ont jamais cité dans leur modes de recherche les sites de la profession des salons (type OJS, au AUMA en Allemagne ou Eventeyes, ou les sites des parcs des expos...). Nous ne pouvons pas en conclure que ce n'est pas le cas, parce que l'entretien ne creusait pas cette pratique. En revanche, spontanément, une série de pratiques est apparue :

Alerte sur les réseaux sociaux et des news de sites : « (SU/EF) J'ai appris l'existence du salon par les réseaux sociaux via alerte. Maintenant j'ai des alertes. (...)WESHARE organise des gros salons dans l'éco collaborative, on s'inscrit à des news. »

Recherche sur google : « (SU/JK) Connue par de la veille, Google, tous les matins pendant 15 minutes, en visiteur. »

Par une connaissance : « (SU/IJ) Le seul que je connaissais, l'IBC parce que j'avais une connaissance à moi, j'avais juste vu qu'il fallait aller voir. »

d. Tester en tant que visiteur

Un peu plus en aval de la quête d'information ; mais toujours pour savoir si un salon en vaut la peine, une des approches, bien habituelle et connue par toutes les entreprises, est celle de devenir simplement visiteur : « (SU/HI) Visiteur, on a la mobilité, exposant on est fixe. Il faut investir énormément, combien de personnes on peut rencontrer, peu d'exposants, on ne sait pas quel salon, il faut aller sur place comme visiteur sinon on ne sait pas comment la machine tourne. »

2. Accéder au salon

Les starts uppers ont bien des manières de pouvoir accéder aux salons :

- en tant que visiteurs,
- invités comme conférenciers,
- invités comme exposants gratuits (par des clusters, des grands comptes, des organismes consulaires, des collectivités, ...)
- en bénéficiant d'un tarif préférentiel dans un village start up ou un stand collectif d'une institution (Conseil Régional, CCI, French Tech...) ou d'un grand compte,
- ou en créant eux-mêmes des conditions de collectifs qui limitent le prix d'exposition,
- sous forme d'échanges de prestation avec l'organisateur.

Les invitations ou les propositions de partenariats peuvent être aussi l'occasion des découvertes des salons et donc de moyen d'information.

Il est certain que la voix classique pour exposer, au tarif normal appliqué aux autres entreprises, est souvent beaucoup trop contraignante. Certains, qui ont commencé à avoir un chiffre d'affaires, peuvent toutefois s'y plier. Les investissements annoncés pour le stand ne dépassent pas que très rarement les 5000 €, et souvent en deçà, 1500 €, 2000 €, les frais de transport et d'hébergement devant s'ajouter, outre le temps précieux de présence qui est souvent autant d'abandonné de l'activité quotidienne et des autres projets proprement dits.

a. Devenir visiteur

Devenir visiteur est l'une des manières les plus simples, même si elle n'est pas aussi facile que d'être invité comme conférencier. Elle peut évidemment offrir de très grande facilité : « (SU/EF) On a décidé d'y aller en visiteur, 10 € d'aller avec OUIGO, 15 € le retour, on a décidé trois jours avant d'y aller, après s'être réunis, on a bossé sur les pros. » L'hébergement se fait chez des amis, le salon permet de récolter plus de 150 contacts, l'affaire est donc des plus rentables. L'investissement peut être supérieur, dès qu'il s'agit d'un salon à l'étranger, 1000 € restent possible : « (SU/IJ) On y va comme visiteur, avec nos propres moyens, le moins cher possible, 1000 € pour 2 ou 3 jours. »

b. « Les speaking opportunities », la forme heureuse de l'invitation en tant que conférencier

De manière récurrente, les start uppers « pitchent », en particulier dans des événements de l'écosystème start up, dans les meet ups ou autres événements d'incubateurs, d'institutions engagées dans le soutien des start up, etc. Ils le font bien sûr aussi dans les salons. Ils pitchent ou participent à des forums, avec les formes variées de la prise de parole. Et ils peuvent souvent l'être en tant qu'invité, avec le double avantage de bénéficier clairement des dispositifs de communication du salon et de la gratuité de leur présence sur la manifestation : « (SU/FG) Exposant, je paie mon stand, sauf quand on est invité, on était speakers » ; « (SU/AB) Je suis conférencier, avec client, cela permet de faire avancer les décisions » ; « (SU/ST) Speaking opportunities, venir en expert pour présenter un sujet, ne coûte rien, avoir des prix qui te donne l'expertise dans ton domaine. »

c. Créer des partenariats avec l'organisateur, l'échange pour la gratuité du stand

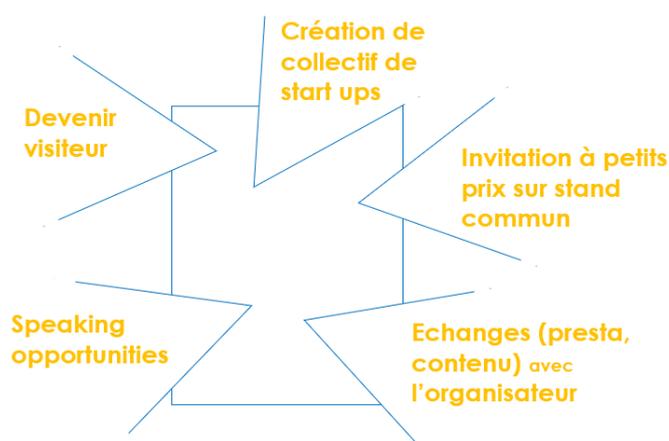
Pour une part des start ups dont l'activité vise le secteur de l'événement ou peut s'y étendre, apparaissent de manière assez récurrente des possibilités d'échange de prestations. Il s'agit pour l'organisateur à la fois d'obtenir simplement une prestation, mais surtout aussi de pouvoir valoriser une part nouvelle d'innovation dans son organisation. Et pour la start up, elle obtient à la fois de l'espace gratuit, de la visibilité sur ses réalisations et même un temps d'exercice et d'évaluation de ses propres capacités de production et de services.

Cet échange peut réellement être le déclencheur de la pratique d'un salon : « (SU/AB) Echange avec l'organisateur d'un stand contre un système de vote en réalité augmentée que nous avons mis en place » ; « (SU/IJ) Le 1^{er}, c'est Paris, on y va parce qu'on a des contacts, sinon on n'y serait pas allé, partenariat sur une prestation : 0 € »

Il peut s'agir aussi non pas d'une prestation, mais d'une animation : « (SU/QR) On était invité, une personne de l'organisation nous a invités, prêt d'espace pour animation et dégustation »

d. Les invitations sur les stands à petits prix

Les start ups peuvent aussi bénéficier de prix sur des stands collectifs, soit proposés par l'organisateur, type « Village start up », soit portés par des clusters ou organismes type CCI ou Conseil Régional (voir aussi l'encart sur le CES de Las Vegas). Il existe aussi des présences sur salon sur le stand d'un partenaire : « (SU/GH) On a obtenu un espace sur un regroupement de start ups, 30 m² raisonnable sur ce salon » ; « (SU/TU) Oui, j'ai participé au salon, je fais partie du Cluster, on paie moins cher, un carré divisé par des e-boîtes,



1500 € + hébergement+ transport. » ; « (SU/AB) sur le stand d'IBM, ça confirme les partenariats. »

e. La création de collectif

Enfin, mais nous développerons ce point dans la partie sur les améliorations, les start ups elles-mêmes s'organisent pour mutualiser leurs coûts et les limiter, elles créent des stands collectifs.

3. Organiser son stand

Pas encore ou déjà exposants, les start uppers ont un regard plutôt aguerris sur les modalités de leur présence sur le salon, certains parce qu'ils ont déjà été exposants dans une vie passée, d'autres parce qu'ils sont à l'initiative d'un stand collectif ou simplement, étant donnée la pratique assez intense des salons, par acquis d'expérience. Cela ne signifie pas que l'apprentissage soit terminé, ou que les premiers pas dans le monde des salons puissent ne pas nécessiter pour certains un accompagnement, mais enfin, mieux vaut oublier les discours des organisateurs qui donnent des conseils aux start ups comme à de jeunes débutants perdus devant l'inconnu. L'apport des professionnels de l'événement pour accueillir et répondre aux attentes des start ups devra être plus subtil (voir la partie sur les améliorations possibles des salons).

Les start uppers perçoivent bien les enjeux de l'emplacement sur le salon et de l'aménagement du stand.

a. L'emplacement

Sur l'emplacement, nous développerons plus en détail dans la partie sur les améliorations. Disons en bref qu'il faut être au bon endroit, c'est-à-dire ne pas être parké au fond d'un hall dans les espaces les moins fréquentés, ni inclus dans un villa start up déconnecté des métiers de la filière, cas qui peut d'ailleurs se croiser avec le premier. Et les start uppers savent bien voir si un organisateur a mis les moyens ou pas pour signaler les espaces. Et ce qu'ils ne savent pas, ils l'apprennent : « (SU/QR) on était mal positionné, (...), en fin de journée on a pris le coup de main pour faire venir les gens, les bonnes techniques, flux plus important, (...) on a pu rencontrer des clients. »

b. La préparation du stand

Un start upper, exposant dans sa vie passée, mais qui n'a encore jamais exposé avec sa start up donne le « la » : « (SU/LM) Le coût, il faut choisir l'emplacement (très important), avoir la disponibilité sur 3 ou 4 jours avec le montage et le rapport à l'efficacité (10 à 20 k€) (...) Si on était exposant, on préparerait à l'avance, la place, angle, surface, bien vu, pas facile d'avoir la réponse, ce serait bon de pouvoir se placer avec la carte, comment j'habille le stand, le mobilier... » Il sait y faire et nous pouvons retrouver d'autres exemples de start uppers au fait des enjeux du stand, de son aménagement et plus largement de la mécanique des flux sur la manifestation.

Les start uppers savent reconnaître les différentes pratiques de stand. Ils connaissent le modèle simple (table, chaise et kakemonos) dans un espace standardisé d'un village ou d'un stand collectif. Certains qui ont entrepris une démarche collective qui leur permet

d'acquérir une surface importante de visibilité font bien des choix entre des aménagements simples sous formes de kakémonos ou l'appel à un designer de stand professionnel « (SU/NO) Le salon à Paris, on le fait avec un standiste, là dans ce salon non, on met des kakemonos, il s'agit d'être présent et de voir du monde. »

B. BOUGER, CASSER LES CODES EVENTUELLEMENT, CREER LA RELATION

La pratique des salons se fait dans le mouvement. Les rencontres sont essentielles. Il faut bouger pour rencontrer les gens. Le salon est statique, avec des codes compassés, il est possible de créer de la visibilité en déplaçant les codes, en sortant du « costard cravate », enfin il ne faut pas hésiter à franchir les seuils, seule possibilité d'obtenir cet objet, mince, petit et pourtant presque décisif : la carte de visite.

1. Bouger

Les rencontres sont l'essentiel des salons. Regarder pour faire sa veille, oui, mais l'enjeu est de rencontrer. Nous avons vu que les start ups sont très majoritairement exposantes ou tentées de l'être. Mais il reste difficile pour toutes de rester en place et d'attendre. Le statut de visiteur offre la plus grande agilité, il faut « bouger ». Et ceux qui sont sur un stand essaie de se diviser la tâche, l'un statique dans l'espace, l'autre en mouvement dans les allées pour découvrir la richesse de l'environnement et rencontrer des gens : « (SU/IJ) Exposant, je n'étais pas à ma table, parce que j'étais sur la prestation, j'ai vu les autres stands, je préfère aller voir plutôt que rester sur ma chaise. » ; « (SU/EF) Bouger, c'est mieux, avec un stand on est fixe, peut-être prendre un bon stand, pas perdu avec les start ups, plus des gars mobiles. »

Les start uppers connaissent les mécanismes de l'exposition et les enjeux de visibilité. Et le stand ne suffit pas : « (SU/ST) La start up livre un petit truc, (...) les commerciaux établis qui ont leur rendez-vous avec leurs gros clients, je ne suis pas sûre qu'ils déambulent dans les allées pour voir les start ups. Je ne suis pas sûre qu'une start up qui s'achète un espace obtienne vraiment des opportunités business, c'est une vitrine pour être vu. »

2. Casser éventuellement les codes pour s'exposer, mais sans volonté de renverser le modèle

Il ne peut pas s'agir de dire que les start ups sont des grands rebelles qui remettent en cause l'ensemble des codes des salons. Nous avons même vu que leur désir de se positionner sur des salons de marché, à la verticalité des filières, corresponderaient bien aussi à la volonté d'évoluer dans un environnement repéré. Leur enjeu est d'entrer dans un écosystème et d'émerger, il faut donc un savant mélange de convention et d'exception.

Toutefois il existe une première surface de signes dans les salons, directement liée à l'exposition, qui est l'allure vestimentaire. Les codes y sont convenus et plus que convenus. Le « costard » commercial y est en vogue. Il devient donc très facile et quasi évident qu'alors que l'enjeu est d'être visible, que l'on soit visiteur ou sur un stand perdu parmi les stands, que la tenue vestimentaire peut être un levier de visibilité. Ce levier est donc actionné, par quelques start uppers, au début de leur aventure ou dans leurs premières expériences de salon : « (SU/EF, visiteur) Nous, on ne s'y est pas pris comme ça, sans costard et si tu marques, cela passe pour cool, avec visage sur la carte de visite, cela joue dans les réponses » ; « (SU/TU, exposant) comment aborder le salon, pourquoi on viendrait me voir plus qu'un autre. J'avais des t-shirts, invité des personnes, (...) Les développeurs en t-shirts, très bien quand tout le monde est en costard. »

Contre le costard triste,

Pour la carte de visite magique

3. Créer la relation

Comment, quand on est personne, devenir quelqu'un ? Le dire ainsi est sans douceur. Mais les start uppers savent qu'ils doivent oser franchir les seuils pour rencontrer les interlocuteurs de leurs marchés. Nous verrons que ce franchissement peut être un champ d'amélioration de l'organisation des salons, l'introduction dans l'écosystème. Mais en attendant, il faut y aller. Ce sont évidemment les visiteurs qui pratiquent cet « entrisme » ou ceux qui quittent leur stand pour explorer les allées. « (SU/EF) Nous on était mobile, on a vu tous les pros, en se présentant simplement, plein de cartes de visites avec des décisionnaires. (...) L'occasion, c'était le bar sur le stand, c'était ce qui se faisait le mieux et là hop, cela faisait des relations. » ; « (SU/DE) On remue et on marque des personnes pas loin. »

C. PREPARATION ET MESURE

Si le choix d'un salon peut se faire rapidement, quelques jours avant son ouverture (et nous verrons, dans la partie Améliorations, qu'apparaît là un levier de progrès pour les organisateurs), l'arrivée sur le salon ne se fait pas avec insouciance, porté par les vents. Nous avons déjà vu un certain sens de la décision dans l'énoncé des objectifs. Et les personnes expriment bien toute la rationalité de leur mode de préparation. Puisque le sens de la préparation est présent, existe-t-il pendant et après le salon la rationalité d'une mesure d'efficacité ? Nous savons que cela reste un sujet difficile pour l'ensemble des exposants et des organisateurs : la mesure d'une présence sur salon. Comment font les start uppers ?

a. La préparation de son salon

Aussi mobile soit l'action, elle n'est pas désorganisée. Dans l'ensemble, les start uppers ne vont pas dans les salons la « fleur au fusil ». Même le start upper qui part à son premier

salon, décidé très vite, en prenant son billet de OUIGO à 10 €, avec sa proposition toute fraîche qui vient de gagner un prix et les premières reconnaissances, prépare assidûment sa visite et cible les exposants qu'il voudra toucher sur place : « (SU/EF) On avait préparé notre visite, un très gros travail, avec une stratégie, je suis logisticien de formation, je ne veux pas perdre de temps ».

Si la sérendipité, le hasard de la découverte, fait bien partie des atouts des salons, des repères existent toujours. Un start upper qui nous dit « on ne s'est pas préparé, c'est immense, on s'est dit qu'on va faire tous les halls, allée par allée », convient quelques instants plus tard qu'il avait quand même déjà « 5 rendez-vous au travers de la plateforme ».

b. La mesure

Globalement les start ups ne mettent pas en place des outils de mesure de leur participation à un salon. Un critère de mesure est toutefois évoqué : la comptabilisation des rencontres, avec notamment un objet qu'il nous faudra considérer avec un peu d'attention : la carte de visite.

- **Cette absence de dispositif de mesure ne signifie pas que les start uppers sont inconséquents.**

D'une part beaucoup d'exposants en général ne mesurent pas l'efficacité de leur présence, d'autre part, il est bien difficile de savoir ce qu'il faut mesurer et si cela est mesurable, malgré la croissance des discours sur le ROI.

Peut-on mesurer l'efficacité de sa présence ? Et si oui, comment ? Les start uppers ne se posent que très rarement la question en ces termes. Est-ce un salon raté, celui dans lequel après plusieurs jours sans rencontres de décideurs, on finit par signer avec le directeur marketing d'un grand compte rencontré sur une conférence ? Non : « (SU/AB) Les salons, c'est souvent la promenade, stagiaire, qui cherche un boulot, jamais le décideur. En fait non, pour un grand compte, on a eu le directeur marketing, on les a signés parce que j'avais une conférence. »

Il est aussi bien difficile de se dire ce que vaut les ajustements sur son concept, les choix de pivot, l'énergie éprouvée suite à une participation.

La vision peut même être plus ouverte encore : ce n'est jamais perdu de participer à un salon ! Nous le verrons dans la rubrique sur les éléments d'évaluation : parce qu'on y était et que cela contribue à être reconnu dans un écosystème.

Certains ne mesurent pas, parce qu'ils en feront toujours quelque chose de cette participation, une reprise sur le web, des vidéos de promotion.

- **L'apparition du sens de la mesure**

Le sens de la mesure apparaît dans la comparaison avec les campagnes sur les réseaux sociaux : « (SU/GH) Salon, un outil dont je peux me passer. Ça m'a permis d'émerger, mais je n'ai pas fait de commerce, (...) moi je cherche la rentabilité, je veux de la transaction, j'ai des leviers plus efficaces avec le digital : 8000 clients d'un coup. Je ne referai pas le salon X ». Et il est vrai que la comparaison avec les coûts de campagnes digitales peut faire réfléchir à ses participations aux salons, toutefois jamais, parmi les

gens que nous avons rencontrés, dans le sens d'un abandon total, plutôt la décision d'être sélectif, de se concentrer sur le salon le plus important.

Voilà pourquoi, les organisateurs de salon auraient tout intérêt à coupler leur offre avec des offres de campagnes digitales sur leur marché, moyen simple de neutraliser cette mesure qui éloigne des puissances moins mesurables, plus singulières, des effets économiques, sociaux et psychologiques du salon.

- **La carte de visite, papier de feu**

Notons bien que nous sommes dans l'univers des start ups, souvent considéré comme le sommet des nouvelles pratiques d'entreprises et de communication. Eh bien, il faut y relever un discours très clair sur le rôle de ce mince bout de papier de l'ancien monde : la carte de visite.



L'usage de la carte de visite est d'ailleurs comparé à celui des salons : « (SU/FG) Les salons vont continuer à exister, vont avoir une part plus importante, regarde les cartes de visite, les gens se les donnent toujours, on ne remplacera jamais le lien humain. »

Il faut « prendre des cartes de visite », un des gestes dans la série des pratiques de salons : « (SU/MN) On fait du sourcing, on voit ce que font les autres, rencontres avec des fabricants, objectif multiple, réseau, présenter son produit, prendre des cartes de visite, je regarde la façon dont ils communiquent, il y les institutionnels et la presse. »

La carte de visite s'échange. Autrement dit, la carte de visite est bien un outil clef de la présence sur salon : « (SU/QR) Rencontres avec des pros, échanges de cartes de visite, pour des RdV après, on s'ajoute sur les réseaux. »

La carte de visite est l'outil du nomade, l'outil minimal du combattant : « (SU/EF) Nous on était mobile, on a vu tous les pros, en se présentant simplement, on a échangé plein de cartes de visites avec des décisionnaires. » ; « (SU/TU) Mon but : ne plus m'éparpiller dans du salon généraliste, sauf en visiteur avec mes cartes de visites ». Ajoutons que la carte de visite, effectivement minimale, devient le signe facile d'une introduction sans heurt auprès d'un tiers.

Nous avons pu aussi, dans le cadre de cette étude, assister à l'événement organisé par la Région Nouvelle-Aquitaine sur le retour d'expériences des start ups sur leur participation au CES de Las Vegas, le 1^{er} mars 2018 à l'Hôtel de Région. Deux start ups, dans leur témoignage, évoquent encore l'importance des cartes de visites. Le directeur d'une des start ups, dans son évaluation de sa participation, qui devait être courte, n'oublie pas de dire malgré tout : « 600 cartes de visites données et 250 récoltées ». Autrement dit, même dans le fameux et si grand salon de l'innovation, le CES de Las Vegas, où les toutes dernières technologies et les éclats de l'IA sont exposées, reste le comptage des merveilleux papiers. Toujours lors de cet événement, le directeur

marketing d'une autre start up, s'attardant sur les points de vigilance que devaient avoir ceux qui voulaient se lancer au CES : « *s'organiser, ne pas se laisser emporter par l'événement, avoir une dimension business, prises de carte de visite et ROI.* »

Anecdote : nous avons même pu, de manière involontaire, faire une expérience lors du cocktail post réunion de cet événement. Lors d'une discussion avec une personne alors inconnue, en sortant notre propre carte de visite, notre interlocuteur, impliqué dans l'économie des start ups, encore jeune, a pu apercevoir tout un paquet de cartes de visites. Il crut qu'il s'agissait d'une récolte du moment, réalisé pendant la soirée : son étonnement et son admiration furent grandes. Nous le rassurâmes, mais cette réaction répète le rôle éminent de nos petits rectangles.

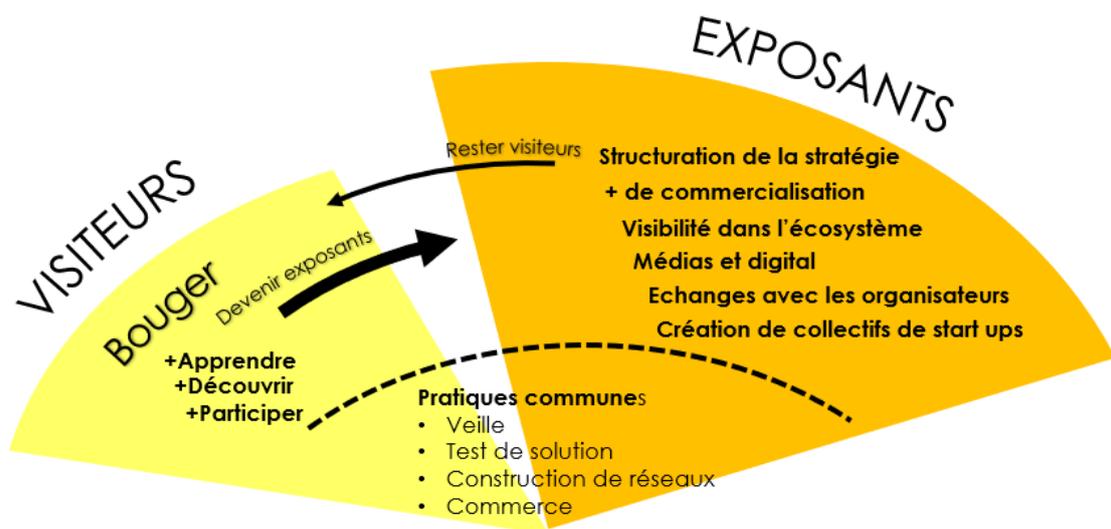
La carte de visite devient un minerai, la base des relances, de la production de devis, éventuellement d'affaires : « *(SU/TU) Plein de gens prennent votre carte, au bout de 6 mois (il faut au moins 6 mois pour faire le bilan d'un salon), 3, 4 qualifiés et avec projets.* »

D. LES DIFFERENCES DE PRATIQUES ENTRE LES EXPOSANTS ET LES VISITEURS

Hormis les éléments ci-dessus, les pratiques des salons par les start ups reprennent très naturellement la structures des objectifs : COMMERCE, RESEAU ET ECOSYSTEME, MEDIAS ET RESONANCE DIGITALE, VEILLE, dans une logique générale d'introduction dans un marché et d'émergence.

Plutôt que de reprendre les éléments déjà cités dans l'analyse des objectifs et qui mêlaient naturellement objectifs et pratiques, et pour plus de synthèse, nous pouvons construire un comparatif entre l'approche visiteur et l'approche exposant.

Les deux approches suivent bien les différents registres des objectifs, mais évidemment l'absence de stand limite les actions des visiteurs.



Visiteurs et exposants se retrouvent bien sur les pratiques de :

- **Veille,**
- **Test de solution,**
- **Construction des réseaux,**
- **Commerce.**

Nous avons vu que l'exposant ne renonçait pas à la mobilité du visiteur (plus d'apprentissage et de découverte, plus de participation à l'ensemble de l'offre salon), et que les équipes se divisaient alors en deux parties, l'une statique sur stand, l'autre mobile dans la manifestation. Un exposant n'abandonne jamais des pratiques de visiteurs : le start upper pratique de salon en voulant passer de la partie au tout, d'un statut à l'autre, en occupant tous les rôles possibles dans le théâtre du salon (il pourra être aussi conférencier ou organisateur).

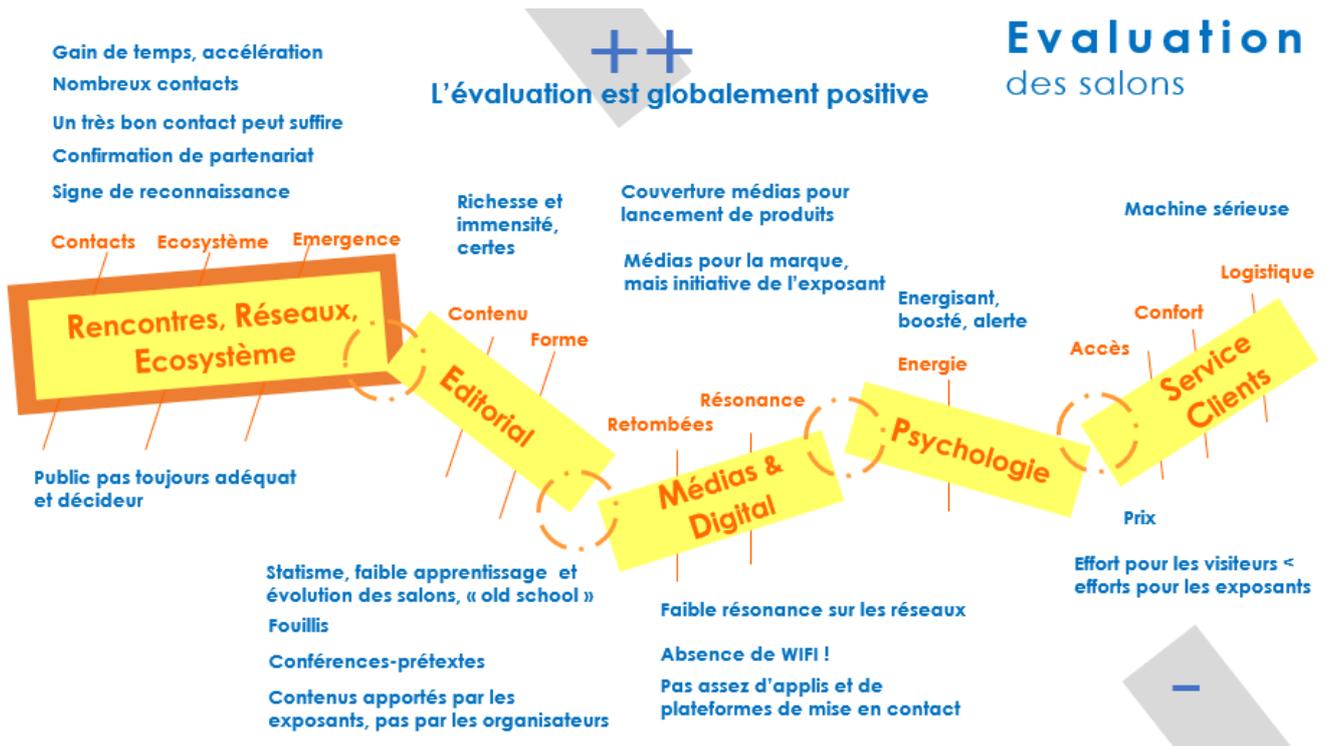
Mais l'exposant aura des pratiques supplémentaires :

- **Structuration du rythme de sa stratégie par des lancements de produits sur salon** (mais l'approche visiteur permet quand même de construire sa stratégie et de développer des outils que l'on veut tester sur salon),
- **Développement de la commercialisation, avancement sur des décisions avec des partenaires**, notamment en étant sur leur stand (mais des rencontres peuvent se faire en tant que visiteurs qui peuvent être décisives et certains participent toutefois en parallèle de leurs visites à des rendez-vous organisés),
- **Développement de la visibilité dans l'écosystème,**
- **Utilisation et bénéfice des médias du salon et de ses dispositifs de communication,**
- **Echanges avec les organisateurs** (prestation, animation, contenus et présence sur les conférences) ;
- **Création de collectifs de start ups** pour créer un stand commun ou participer à un espace dédié au start up et développement de nouvelles proximités avec d'autres start ups (la création de collectif est un élément essentiel de l'approche des salons par les start ups, en relation avec une culture général sur le sujet : nous en reparlerons dans l'analyse des améliorations possibles à envisager sur les salons).

Il faut évoquer aussi la pratique de conférencier et d'expert, qui permet une visibilité parfois décisive et des prises de contacts importantes. Elle est une figure entre la visite et l'exposition, elle peut compléter l'une et l'autre. Elle est très recherchée par les start uppers et fait partie de ce qu'un salon demain devra de plus en plus permettre (voir la partie sur les Améliorations)

La tentation est forte de se dire que les start uppers peuvent être très rapidement des experts des salons. Dès le départ, ils agissent avec un certain professionnalisme et de la méthode. Aller sur des salons n'est pas partir dans une géographie inconnue, mais au contraire parcourir un espace cartographié et repéré. Les start ups cherchent des lieux repérés, non pas par peur de l'inconnu, mais parce qu'elles cherchent à se tenir dans un régime déjà existant pour construire leur place, quitte à en modifier partiellement les

codes. Capables d'opérer des déplacements dans les usages, elles peuvent accorder la plus haute importance à des schémas relationnels classiques comme l'échange de carte de visite. Leur lecture des salons n'est pas nouvelle fondamentalement, mais elle est plus intense, plus pragmatique, plus opératoire : il s'agit bien de se servir des salons. Nous allons voir dans les deux parties suivantes consacrées à l'évaluation des salons et à leurs améliorations jusqu'où les start ups permettent de se reconcentrer sur les fonctions majeures d'échanges et de stratégie de filière des salons, d'autant plus qu'elles sont elles-mêmes tentées de devenir organisatrices, quand elles ne le sont pas déjà.



■ partie VII ■

Evaluation des salons

L'évaluation des salons par les start ups des salons penche largement en leur faveur. Les start uppers sont loin d'abandonner les salons, au contraire. La réalité et la qualité des rencontres constituent le moteur essentiel. La réussite d'un salon tient largement à son niveau de traduction du marché dans sa complexité et son extension. A cette condition seulement, la place qu'y occupe la start up peut avoir un sens. Dans cette partie sont identifiés les grands registres de l'évaluation des salons par les start uppers et analysés leurs jugements.

- A. QUELS SONT LES REGISTRES DES SALONS QUI SONT EVALUES PAR LES START UPERS
- B. EVALUATION DE L'AXE RENCONTRES, RESEAUX ET ECOSYSTEMES
- A. EVALUATION DE L'AXE EDITORIAL
- B. EVALUATION DE L'AXE MEDIAS ET DIGITAL
- C. EVALUATION DE L'AXE PSYCHOLOGIQUE : ENERGISANT
- D. EVALUATION DE L'AXE SERVICE CLIENT
- E. LE CAS DU Consumer Electronic Show DE LAS VEGAS

Cette partie est une sorte de première base avant la partie suivante dédiée aux améliorations attendues ou envisageables par les start uppers, qui nous permettront de

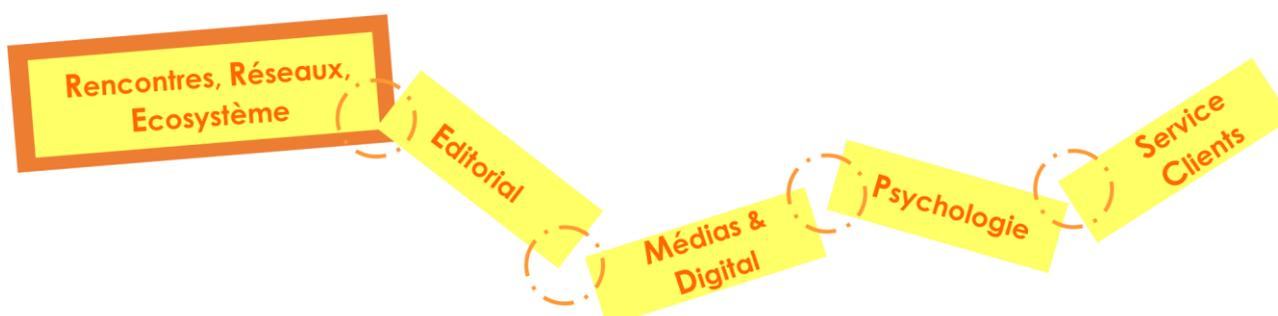
détailler plus encore les potentialités des salons en faveur du développement des start ups.

Là encore, nous ne relevons pas particulièrement d'évaluation sur le registre de l'innovation. Les Salons ne sont pas jugés sur leur capacité à contribuer au process d'innovation des start ups : ce n'est absolument pas formulé explicitement. En revanche, demeurent bien des évaluations sur les puissances socialisantes des salons, qui, nous l'avons vu, jouaient leur rôle pour transformer le concept innovant en innovation réelle.

A. QUELS SONT LES REGISTRES DES SALONS QUI SONT EVALUES PAR LES START UPERS

Les évaluations faites par les personnes interrogées ne suivent pas exactement la structure des grands objectifs (Commercer / Réseaux et Ecosystème / Médias et résonance digitale / Veille). Les jugements sur le registre de la veille sont absents. En revanche, apparaissent plus clairement deux nouveaux registres, sur les qualités éditoriales du salon et sur les effets psychologiques d'une participation.

Pour schématiser la grille d'évaluation des salons par les start uppers, nous pouvons dessiner cinq axes :



L'AXE RENCONTRE, RESEAU ET ECOSYSTEME

L'axe des rencontres et de la socialisation est le plus décisif, à cela rien d'étonnant, mais mieux vaut le dire. Il s'agit bien, sur un salon, de la qualité des rencontres effectives et possibles, de l'entrée dans un milieu, et cela avant tout autre dispositif ou technologie. Cet axe est d'abord lié à la capacité du salon à réunir les acteurs de l'écosystème et à reproduire ce dernier. Il s'agit fondamentalement déjà du rapport du salon avec le monde extérieur, son articulation avec le réel. Cet axe est fortement corrélé au suivant sur l'éditorial.

- **Le registre de la rencontre est largement en tête**, en positif comme en négatif : il s'agit avant tout d'évaluer la qualité des contacts (clients, investisseur, personnes intéressées), le nombre de contacts et leurs résultats, c'est-à-dire le temps gagné, la fonction accélératrice du salon.
- **Le registre de l'écosystème**, de l'intégration au réseau et de la reconnaissance que cela peut ou pas procurer.
- **L'émergence** : a-t-on pu être visible ou au contraire noyé dans la masse, faiblement identifié ?

L'AXE EDITORIAL

Cet axe traduit une dimension essentielle des salons : leurs relations avec la stratégie des filières qu'ils exposent et la fidélité à leurs enjeux et contenus. Est-ce que le salon est bien à la fois une forme d'expression de l'ensemble de la filière et un échantillon fidèle de cet ensemble ? Au-delà de l'efficacité communicationnelle du salon, compte pour les start ups d'être plongées dans le « bon » monde, d'atterrir au bon endroit. C'est bien pour cela que certaines peuvent comprendre la difficulté d'être organisateur : « *il ne faut pas se tromper de marché* ». Cet axe traduit une demande de vision stratégique de la part des organisateurs.

- **Le contenu même de la manifestation** : ses forces éditoriales, l'identification des tendances, l'investissement de l'organisateur pour produire des contenus, la qualité des conférences
- **La forme du salon, le dynamisme** : la capacité du salon de mêler des formes multiples, d'évoluer d'une édition à l'autre, de créer aussi du mouvement au cœur des échanges

L'AXE MEDIAS ET DIGITAL

Les retombées médiatiques font partie des preuves que l'on rapporte d'une participation à un salon, une confirmation supplémentaire de l'entrée dans le marché. Nous n'avons rien de négatif sur ce sujet, simplement les résultats favorables semblent plus le fruit des efforts de la start up que de l'organisateur.

En revanche, l'évaluation prend toute son actualité dès qu'elle s'oriente sur les dispositifs digitaux et les technologies digitales déployés sur le salon pour contribuer à la communication intra-salon et pour assurer la résonance sur les réseaux sociaux. Certains salons se défendent, mais le constat est plutôt très négatif.

- **Les retombées médiatiques**
- **Le niveau d'intégration des outils digitaux, la résonance sur les réseaux sociaux**

L'AXE PSYCHOLOGIQUE

Le modèle des start ups est un modèle fondé particulièrement sur les personnes fondatrices, sur les mécanismes collectifs, sur de l'expérience, du désir, des intuitions. La psychologie y est essentielle. Elle l'est souvent sans doute pour toute entreprise, elle l'est encore plus pour une machine start up en perpétuel mouvement et test d'elle-même. La participation à un salon devient une sorte d'excitant et cela mériterait d'être placé au sommet des champs à explorer par les organisateurs. C'est cette énergie qui crée la confiance et la croyance, qui permet de franchir des limites et de prendre des risques. Pas de start up sans risque. Pas de salon au fond sans une psychologie positive du risque.

- **L'état psychologique** dans lequel on se retrouve après le salon.

L'AXE SERVICE CLIENT

Nous revenons aux opérations, à la logistique. Les start uppers y pensent assez facilement. Ils y pensent par le simple fait qu'ils doivent réussir à accéder aux salons : passage décisif. Viennent ensuite des évaluations moins engagées, non pas parce

qu'elles ne sont pas importantes, mais parce qu'elles ne sont formulées que dans un second temps par rapport à celles des axes précédents.

- **L'accessibilité à la participation au salon**, thème évidemment primordial, étant donné le coût que représente une participation à un salon pour une petite structure qu'est la start up ;
- **Le confort de visite** : le confort physique, la facilité d'accès à l'information, la gestion des flux ;
- **Le sérieux de l'organisation**. Mais ce thème est exceptionnel (en fait un start upper, impliqué en parallèle dans la direction d'une agence événementielle, l'évoque) car les start uppers, y compris ceux qui visent le marché de l'événement, ont une vision assez faible des organisateurs de salon dans les coulisses de la machinerie.

B. EVALUATION DE L'AXE RENCONTRES, RESEAUX ET ECOSYSTEME

Les rencontres feront le succès du salon. Elles sont là. Les start ups y croient largement, la réalité de leurs pratiques très denses, le confirme. Les critiques s'expriment pourtant, et il faudra y être attentif -elles portent sur la qualité des contacts - parce qu'elles peuvent conduire à envisager des évolutions dans les formats des salons et dans les technologies mises en place pour accroître le ciblage des interlocuteurs.

1. Evaluation des contacts

- **Globalement les jugements sont très favorables :**

Des contacts nombreux qui font gagner du temps, ou le contact singulier qui suffit à faire la réussite.

Le salon offre d'abord une possibilité de contacts nombreux. On « prend des contacts », cela fait « (SU/NO) gagner un temps de dingue ». C'est le thème général de l'accélération déjà évoqué dans les objectifs.

Ces contacts peuvent être « hyperbons » parce qu'on n'aura recueilli plus d'une centaine de cartes de visites avec des gens intéressés par la solution : « (SU/EF) Sur les 150, 145 étaient hyper intéressés. »

Des échanges ont lieu, même s'ils ne débouchent pas sur une affaire, avec **des personnes d'un certain niveau de fonction et de décision.**

Evidemment, les rencontres au hasard et les découvertes sont importantes : « (SU/DE) Sur place, j'ai vu d'autres marques que celles avec lesquelles j'avais pris RdV. »

Toutefois la masse n'est pas nécessaire, **un seul contact peut suffire. L'anecdote suffit à faire l'histoire.** Et cela les start uppers le disent bien, même quand ils constatent en même temps une faiblesse générale de la qualité des contacts :

« (SU/AB) Plein d'anecdotes : Sur Créativ Pack, en mai 2012, en pleine levée de fonds, on a rencontré là nos investisseurs sur le start up village. (...) Les salons, c'est souvent la promenade, avec les stagiaires qui cherchent un boulot, jamais le décideur. En fait non,

pour un grand compte, on a eu le directeur marketing, on les a signés parce que j'avais une conférence. »

Des liens avec des partenaires ont pu se confirmer. Les start uppers évoquent aussi les réussites de leurs collègues sur d'autres salons, les signatures : *« (SU/JK) Des collègues qui reviennent du CES, plus que satisfaits, signature avec un partenaire français, retour direct immédiat. Sur la technopole, des gens sur les drones très satisfaits du Bourget, parce qu'ils n'avaient que des gens qui étaient sur les drones. Ce n'est pas dans la discussion sur les salons, c'est plus a posteriori. »*

- **En revanche, la qualité des contacts peut être aussi sévèrement critiquée :**

Gardons toujours à l'esprit que les salons ne sont pas remis en cause et que les critiques ne mènent pas à un éloignement des salons aujourd'hui.

Il est nécessaire de distinguer ici l'approche visiteurs et l'approche exposant.

Dans l'approche visiteur, la critique peut être forte, mais elle est inévitable : les exposants ne sont pas là pour acheter, mais pour vendre, ce qui ne peut être que décevant pour le start uppers qui se positionne en face lui aussi pour vendre : *« (SU/AB) D'un point de vue visiteurs, on peut prospecter, on va voir les exposants, notre cible, le salon immobilier, mais en revanche on a sur stand souvent des vendeurs et non pas notre interlocuteur. » ; « (SU/EF) des vieux en costard trop grand, froid, hypercommerciaux, sans faire attention aux gens » ; « (SU/IJ) Expérience déçue de Vivatech, merveilleux pour Bouygues, pour le reste pas de business qui se signe. Sur les stands, je suis tombé sur des champions du monde du marketing et commercial, on ne se comprenait pas. (...) Déçu par les interlocuteurs, sur les stands, des stagiaires d'une école de commerce qui ne connaissent rien au start up et à l'innovation, écart entre les gens et nous. »*

Toutefois nous pouvons garder ces critiques utilement :

- parce que les pratiques des start uppers se construisent, même pour le futur exposant, sur des formes de mobilité. La start up s'expose aussi en visitant. Cela peut contribuer à modifier les frontières et les schémas sur les distinctions visiteurs-exposants. C'est là que nous pouvons imaginer notamment des ouvertures pour des formes d'évènementialisation dans le salon, où s'organisent des sortes de rallyes, de voyage d'études, de mentoring qui offrent de nouveaux dispositifs de visites et de qualification des moments de rencontres ;
- parce qu'elle souligne un phénomène qui est bien connu et qui montre les faiblesses de l'exposition : le manque d'experts et de contenus, au profit des seuls acteurs de la vente. Or les salons sont de plus en plus des phénomènes vastes de configuration des filières, de production de connaissance, au-delà du mécanisme marketing et commercial (voir le livre récent « Trade shows in the globalizing Knowledge Economy »²³) : les salons auront sans doute intérêt à développer plus activement des mécanismes de réencastrement de

²³ BATHOLT Harald, GOLFETTO Francesca, RINALLO Diego, Trade Shows in the Globalizing Knowledge Economy, Oxford Scholarship, 2014

l'économique dans le social d'une filière, sa culture, plutôt que de se concentrer sur les seuls objectifs « business »,

- enfin parce qu'il relève aussi le type de codes de l'exposant « des vieux en costard trop grand » qui contribuent à l'image vieillotte que le salon peut parfois donner (voir plus loin dans l'analyse). Une part sans doute importante de l'image des salons repose sur une série de codes de l'ordre de la mode, des vêtements, des allures sociales. Le théâtre est là. Il est certain que les organisateurs, avides souvent des détails, pourront en faire un terrain plus encore de leur intervention.

Du côté de l'exposant, peut aussi apparaître la critique, à l'inverse, **d'un public inadéquat de visiteur** « (SU/AB) Les salons, c'est souvent la promenade, stagiaire, qui cherche un boulot, jamais le décideur. » Cette critique n'est pas répétée. Elle reste mesurée. De la même manière, encore limitée, la critique que les salons ne trouvent plus leur public : « (SU/KL) J'ai été sur des salons de l'emballage ALLFORPACK, Paper World, Emballage et Packaging en Espagne J'allais voir les usines. Les usines déçues par les salons, les pros étaient déçus, 300 K€ pour rien. Le salon, c'est terminé, les clients n'ont plus le temps. » Cette critique s'accompagne toutefois d'une pratique et d'un engouement certains pour les salons, dans d'autres secteurs.

Mais le vrai enjeu, **la vraie critique n'est pas là : elle est dans l'atteinte du bon interlocuteur**. Comment sortir de la masse des visiteurs ? comment identifier l'« acteur incontournable » ? Comment pouvoir le rencontrer ? comment entrer en conversation avec les bonnes personnes, supposées présentes sur le salon ? **Les start ups sont bien sûr prêtes au hasard des rencontres, mais comment les organisateurs modulent ce hasard en leur faveur. Des formes de manifestations plus concentrées sur les rendez-vous d'affaires deviennent très attractives**. Nous aborderons plus en détail ce point dans la partie sur les améliorations possibles des salons

Visiteurs et exposants semblent s'unir pour dire que l'un des grands moyens pour rencontrer les gens est de « bouger ». Pour le visiteur, le problème est simplement résolu, pour l'exposant, il est face à la contrainte même de son stand : « (SU/TU) Il faut être 2, c'est fatigant, un qui bouge et un qui reste sur le stand. Il y en avait un qui donnait les brochures dans l'allée et moi pour les rendez-vous. Des petites jeunes, des développeurs, bien de les sortir, moi, je reçois. »

2. L'intégration réussie à l'écosystème : émerger

Si les contacts interindividuels peuvent souffrir des critiques, l'intégration dans l'écosystème apparaît seulement dans les évaluations favorables.

Et cela est très important, avoir été, grâce au salon, dans l'écosystème est fondamental, même si les meilleures rencontres n'ont pas été au rendez-vous : « (SU/TU) Pour le réseau, c'est très important, parce que j'étais là-bas, ça rassure les gens qui vous regardent différemment, comme si on avait le tampon 'validé' » ; « (SU/BC) Les salons, on se perd dans la masse, mais c'est important qu'on y soit, c'est devenir incontournable. »

Plusieurs jugements rappellent qu'il a été possible de devenir visible, d'émerger, même si parfois cela est plus facile dans les manifestations plus petites : « (SU/IJ) les salons, sur les plus petits salons on peut être plus mis en avant, c'était intéressant. »

C. EVALUATION DE L'AXE EDITORIAL

L'Axe éditorial concerne le contenu et la forme, liés entre eux. Alors que la question éditoriale n'apparaissait pas dans les objectifs, elle prend là une place déterminante. L'organisation de salon est de l'édition, et ce travail éditorial est directement articulé aux enjeux de la filière exposée sur le salon. Un salon ne peut pas être seulement un réceptacle de communication, il est aussi un acte de la filière, un regard, l'expression de son actualité et de ses dynamiques. Les exposants apportent bien sûr leur part, les organisateurs doivent apporter la leur (il faut noter que cette critique a moins de sens quand c'est l'organe représentatif de la filière en question qui organise la manifestation). C'est aussi une des bonnes manières pour être capable d'apprécier ce qu'apportent elles-mêmes les start ups, la valeur et le sens de leurs propres contenus. A travers cette critique, il s'agit aussi de revenir au sens même de chaque « édition » d'un salon et de ce qu'elle ajoute ou pas par rapport aux précédentes. Les start ups ont besoin de voir le salon comme une machine évolutive.

1. Le contenu

Les critiques sont plus présentes. Certes l'« immensité » du salon peut être indéniable et donner l'impression d'une richesse inépuisable (et plus particulièrement pour le start upper qui se lance dans la longue visite). Le tout peut même provoquer la sensation de « fouillis », d'une offre si pléthorique qu'elle devient illisible. Mais l'analyse approfondie est plus sévère :

- le contenu est encore trop dépendant des seuls exposants,
- les conférences restent des prétextes parfois vides,
- la structuration de l'implantation ne porte pas assez un projet de filière.
- Les organisateurs eux-mêmes peuvent paraître ne pas « avoir de lien avec le secteur ». Il est clair que les salons doivent créer plus de valeur ajoutée.

2. Les formes

A cette évaluation d'un contenu insuffisant, se greffe une critique du salon dans ses formes.

La nature même des stands contribuent à une image de statisme, d'autant plus que les start uppers ont envie de « bouger ». Les codes vestimentaires, nous l'avons déjà vu, renforcent cet aspect compassé. *« (SU/AB) Il n'y a pas d'apprentissage dans les salons, il n'évolue pas d'une année sur l'autre, à part le changement de lieu, profession juste logistique. »* Ce jugement n'est pas définitif, puisque même celui qui regrettera l'absence d'un regard prospectiviste dans l'implantation d'une manifestation, reconnaîtra : *« (SU/HI) On voit le côté rigoureux de la machine, on n'est pas un métier qui s'improvise (...) L'organisateur n'est pas un loueur de m². »*

Le salon peut paraître « old school », il doit s'ouvrir à d'autres formes, *« (SU/PQ) différent du salon où tout est statique »*. Nous entrerons plus dans le détail sur cet enjeu éditorial dans la partie suivante sur les Améliorations.

D. EVALUATION DE L'AXE MEDIAS ET DIGITAL

La couverture média est citée parmi les évaluations favorables au salon. Elle a contribué sur une manifestation au succès d'un lancement de produit, le salon a bien été un moment de mobilisation par la start up des médias sur son stand : « *(SU/NO) je capitalise pour faire venir les médias, on essaie de créer cette mouvance de la marque* ». Il faut tout de même noter que les signes favorables ne sont pas nombreux et que ces derniers dépendent assez de la mobilisation de la start up elle-même²⁴.

La critique est en revanche plutôt présente, et de manière plus significative, sur l'absence de résonance digitale et d'écho dans les réseaux sociaux. Là encore, nous verrons le détail en analysant les discours sur les améliorations envisageables. Le spectre des critiques va du constat de faible connexion WIFI sur la manifestation à l'écho limité dans la sphère digitale de l'information, en passant par l'insuffisance des outils numériques déployés pour faciliter les contacts qualifiés. L'armature digitale d'un salon, sa transformation numérique constituent des prérequis, un minimum. Il ne s'agit pas du Graal de l'avenir des salons, plutôt du côté des mécanismes de rencontres, il s'agit des moyens pour l'atteindre.

Sans dispositif digital, la tentation devient forte : « *(SU/OP) Notre conviction, les retombées des salons sont très faibles et on préfère investir sur les moyens digitaux. Je préfère mettre 300€ dans une campagne facebook, plutôt que 1500 € dans un salon. Facebook, LinkedIn, c'est mieux qu'un salon, face au réseau le salon baisse. Ce n'est pas parce que je suis présent que j'aurai une bonne visibilité. Mieux vaut du contenu dans la presse spécialisée multiplié par les réseaux sociaux. Les salons : résonance sur les réseaux sociaux quasi nulle, à la rigueur sur le CES, il y a les TV qui viennent, visibilité mondiale, en France, il n'y a pas de salon qui fait ça.* »

E. EVALUATION DE L'AXE PSYCHOLOGIQUE : ENERGISANT

Malgré sa nature plutôt immatérielle, la dimension psychologique est évoquée assez clairement par au moins trois personnes. Elle l'est très positivement. Nous savons d'expérience combien la psychologie sur les salons et les variations d'humeur participent fondamentalement au climat des salons. Les entretiens ne permettaient pas d'approfondir sur le sujet. Il existe pourtant bien un très vaste enjeu du rôle des émotions exprimées par les publics qui participent aux salons, à la fois parce qu'elle traduisent bien un des atouts des rencontres « physiques », riches de leur dimension « expérientielle », mais plus encore parce que ces émotions sont signes aussi de la valeur des salons, des idées d'une filière, de ce qui s'y trame et combien ce mouvement est reconnu et porté par les participants, les portent eux-mêmes, sans doute au-delà de la manifestation elle-même.

²⁴ Il faut aussi citer le cas d'une start up, positionnée sur un produit ergonomique et innovant, mais non digital, dont sa dirigeante relevait le faible intérêt des médias pour des start ups non digitales et non technologiques. Cette critique ne s'adresse pas au salon, mais en revanche indique qu'il peut aussi être intéressant dans les salons de rééquilibrer parmi les start ups les places données à ce qui est de l'ordre du technologique et ce qui plus directement de l'ordre des usages.

« (SU/AB) Le salon est énergisant, il rassure, il sort du quotidien, il conforte des idées »

« (SU/EF) On est redescendu boostés comme des pendules, après 1,5 jours »

« (SU/RS) Ce que je garde des salons, sentir l'air du temps, les mots à la mode, quand vous en revenez, vous êtes plus alerte, différence entre avant et après. »

L'effet psychologique peut d'ailleurs être intégré dans l'évaluation de sa propre réussite :
« (SU/AB) C'est une place de marché, on apprend beaucoup, on apprend plus vite, panel de client, fertile, beaucoup de signaux ressortent. Ça peut être un peu factice, parce que les gens sont en position d'euphorie, le contact après peut être différent. »

Il peut faire partie de la démarche (très rare pour une start up) du start upper d'aller sur un salon pour « prendre l'air » et offrir aussi à son équipe un voyage d'agrément.

F. EVALUATION DE L'AXE SERVICE CLIENT

Nous décomposons cet axe en trois registres : l'accessibilité à la participation, le confort de visite et le sérieux de l'organisation. Ils restent évoqués dans un second temps, mais ne perdent pas pour autant leur importance. L'accessibilité est bien un enjeu pour les start ups, malgré les solutions multiples qu'elles trouvent. Le confort de visite est directement lié à l'expérience du salon et à son efficacité, et sans doute que de nombreux enjeux de compétitivité des salons entre eux se trouvent là dans la manière de gérer les personnes et la qualité de leur visite. Enfin, l'organisateur est rarement connu, il est pourtant un partenaire potentiel pour les start ups. Et, surtout, comment est-il possible, dans un monde de relations et d'hypermersonnalisation souhaitées par les start ups et alors que nous avons identifié la forte attente d'éditorialisation de l'organisation de salon (c'est-à-dire d'une certaine subjectivité), d'imaginer que l'organisateur se tienne encore dans l'anonymat.

1. L'accessibilité

L'accessibilité cristallise une bonne part des discours. Nous avons vu les pratiques des start ups pour accéder aux salons. Elles y arrivent, mais l'exercice est parfois difficile. Si l'accès est réussi, il n'est pas imputé réellement à l'organisateur, malgré parfois ses efforts sur les prix de ses villages start up. Le jugement penche plutôt du côté négatif : des prix excessifs, trop chers pour se lancer dans l'opération. Nous verrons, dans le détail, cette dimension dans la partie sur les améliorations.

2. Le confort de visite

De manière mineure, des évaluations portent sur le confort de visite : cette dernière est « fatigante », il faut parfois se poser les questions toute simples de savoir « où l'on va pour voir manger ». Il s'agit plus d'un constat négatif que d'une critique proprement dite : certes fréquenter un salon est intense. En revanche bien sûr, c'est un point crucial que les organisateurs doivent (et prennent) prendre en compte. Une remarque est dite qui peut servir d'avertissement : les organisateurs doivent être attentifs autant aux visiteurs qu'aux exposants : « (SU/DE) Les salons sont trop proches de la foire, on travaille trop les exposants qui sont la structure, on ne traite pas les visiteurs. (...). On est fatigué, on a besoin de confort, pas de foules, des petits salons. »

3. Le sérieux de l'organisation

Enfin, de manière annexe, parce qu'en général, les coulisses du salon sont ignorées, apparaît une note positive sur la qualité logistique des organisateurs « (SU/HL) On voit le côté rigoureux de la machine, ce n'est pas un métier qui s'improvise ».

G. Le cas du CES (Consumer Electronic Show) de Las Vegas,

En marge de notre étude, nous avons pu assister à un événement organisé par la Région Nouvelle-Aquitaine sur le thème du retour d'expériences des exposants (start ups) du CES 2018 Nouvelle-Aquitaine, à l'Hôtel de Région le 1^{er} mars. Le CES semble LE CAS du salon pour les start ups, dédié à l'innovation, « *le plus gros salon international Tech* », tel qu'il est décrit par un des acteurs de cette soirée. Et nous savons combien il fut l'objet de reprise dans les Médias, même en France.

Même si nous sommes dans une situation de communication, fortement favorable à l'initiative portée par la Région, que nous apprennent les témoignages des huit start ups présentes ? Qu'est-ce qui leur paraît significatif de leur participation au CES ? En quoi cela diffère-t-il ou pas des évaluations faites dans notre étude par les personnes de notre échantillon ? Quand le discours sur un salon est très majoritairement un discours de réussite, quels sont les arguments déployés ? Et quand le salon concerné porte très largement sur le thème de l'innovation technologique, qu'en est-il du rôle du salon dans le processus d'innovation des start ups ?

1. L'énergie et le commerce avant tout : WAHOU et C-LEVEL

Les discours passent par les mêmes catégories que les discours que nous avons recueillis, mais avec des choix et des intensités plus tranchées en faveur des facteurs de commerce et d'énergie.

La dimension psychologique et affective est très largement présente : « *l'effet wahou* », « *une énergie incroyable* », « *une pêche incroyable* », « *le CES vous transforme* », « *on a besoin de voir grand* », « *manger le monde* », « *il faut oser* ». Toute la thématique de l'accélération est répétée : « *un accélérateur extraordinaire* », « *il n'y a pas de mots, vous allez dix fois plus vite* » ou mieux encore le CES est un « *alignement des planètes* ». Evidemment, nous ne pouvons faire ici le tri entre les effets d'un voyage aux Etats-Unis et en plus dans une ville singulière et extraordinaire Las Vegas, les avantages d'être accompagné par une Collectivité, les à côté du salon (le off tout aussi essentiel que le In) ou le salon lui-même. Mais le tout se traduit en termes psychologiques et affectifs très marqués.

Outre donc ces impressions extraordinaires, le principal rendu du salon porte sur le commerce, sur les rencontres avec des décideurs (« des C-Level » - C pour Chief), la présence de « *tous les clients et prospects sur place* », les distributeurs, les partenaires potentiels, des investisseurs et surtout « *on signe* ». Nous avons bien la même importance accordée au commerce que dans notre étude, mais avec une insistance plus claire sur des conclusions de contrat. L'énoncé peut être des plus explicites : il faut aller au CES, « *si on a quelque chose à vendre, pas pour un projet qui aura lieu dans 6 mois* ».

Notons que dans ce sérail hypertechnologique, nous retrouvons encore l'importance du recueil de nos fameuses cartes de visites

2. Ecosystème, Média, Pitch

Le CES n'est pas le salon vertical classique que recherchent les start ups, il est bien un salon transversal, mais évidemment avec sa particularité décisive d'être sur l'innovation technologique. L'objectif d'intégration à un écosystème est donc différent. Il est ici moins prononcé. Oui, c'est « *un vrai lieu d'écosystème* », mais c'est surtout un vrai lieu de concentration des décideurs. L'importance de la communauté apparaît plutôt à l'échelle du groupe de start ups parties de Nouvelle-Aquitaine vers l'Amérique. Et si le communautaire revient, c'est, en des termes chasseurs et classiques dans tous les territoires de France, pour « chasser en meute ».

En revanche, le rôle des médias prend une place plus importante. « *Beaucoup de journalistes passent* », et le CES offre bien la possibilité d'être repéré et d'avoir un ou plusieurs articles, notamment sur la plateforme MASHABLE, ou par des influenceurs américains. L'objectif de communiquer est clairement formulé par un des témoins. Le salon est un levier médiatique identifié (plus sans doute que ce que nous avons perçu auprès de notre échantillon). La question des dispositifs digitaux n'est absolument pas posée, ils ne manquent pas, le salon est au niveau, elle se confond alors avec la quête de médias.

Nous retrouvons aussi la pratique du pitch très importante au CES comme sur les autres salons pour les start ups : « *on pitche partout* », « *on apprend à pitcher, on signe* »

3. La rationalité de la préparation

Sans doute l'exercice du retour d'expérience conduit-il à une survalorisation de la préparation de sa participation. Nous y avons aussi retrouvé, en tout cas, une certaine part de rationalité et d'organisation déjà présentes spontanément au cours de nos entretiens.

Les témoins ont donc insisté sur la préparation, plusieurs mois à l'avance, pour être prêts, pour prendre des rendez-vous, pour définir sa méthode. Il s'agit de savoir se concentrer sur l'essentiel, c'est-à-dire « *ne pas se laisser emporter par l'événement, avoir une dimension business, prises de cartes visite et ROI* ».

Gardons cela comme une preuve supplémentaire que les start uppers restent des participants aguerris sur les salons, très orientés sur leurs objectifs, d'abord de commerce.

4. Rien ou presque sur le process d'innovation

Qu'en est-il du process d'innovation ? Il est là réduit à son minimum. Certes la veille concurrentielle peut faire partie des objectifs sur le CES, mais de manière extrêmement mineure : quand on a l'opportunité d'aller sur le CES, ce n'est pas pour innover, pour tester et ajuster sa solution (même si cela peut avoir lieu), mais pour vendre sa solution innovante, sur laquelle on est « prêt ».

Si une bascule apparaît, elle est en termes de changement d'échelle commerciale, d'acquisition d'un distributeur-clef sur le marché américain, sur le montage d'une filiale

au Japon, sur des conquêtes de marché, elle n'est pas sur un changement de concept et de solution.

La start up peut certainement gagner, par sa présence sur le salon, une garantie de son niveau d'innovation, une reconnaissance qui pourra être décisive, plus sans doute par l'intérêt des médias que par son entrée dans sa filière qui n'est que seconde sur un CES transversal.

Peut-être faudra-t-il imaginer des classes de salons, entre ceux qui seront plus adaptés pour tester et ajuster sa solution, ceux plus propices à la diffusion dans la filière et ceux qui sont plus définitivement orientés sur la vente ?

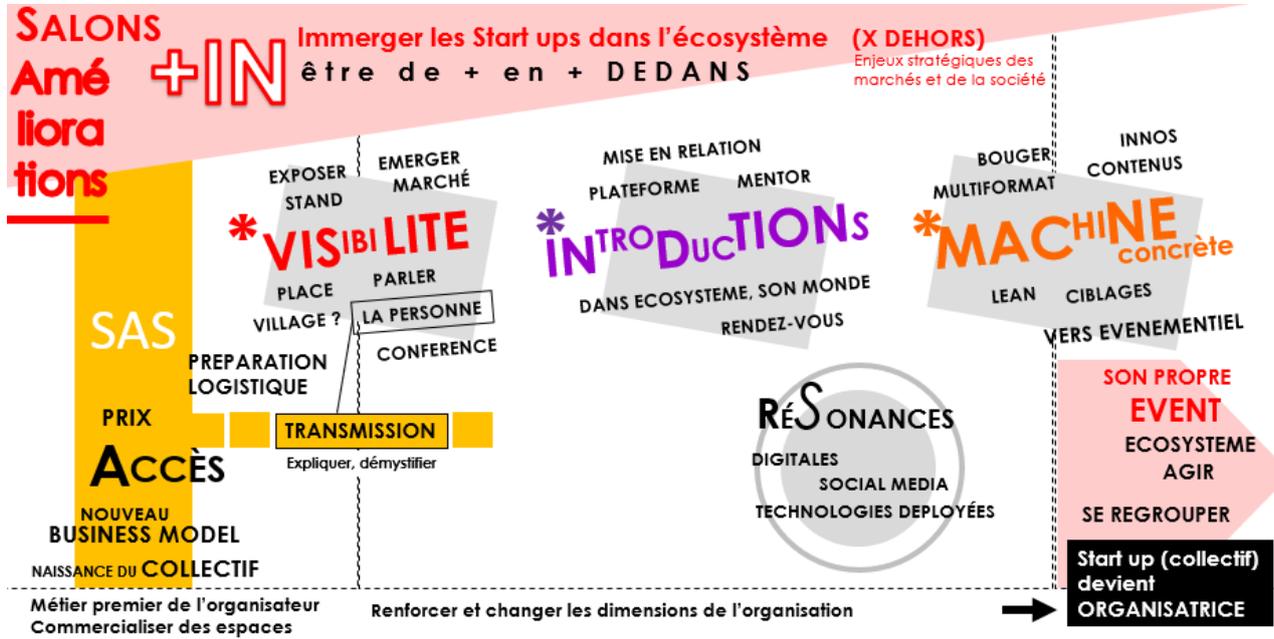
5. Deux pistes d'amélioration

Profitons cette brève analyse pour rendre compte de deux idées évoquées par un des témoins.

La première a trait au désir des start ups de sortir d'un espace défini par les codes de la Région qui les accompagne sur le CES pour se positionner sur les marchés sur lesquels elles veulent être présentes. Cette attente est formulée de manière similaire, dans notre étude, par les start ups qui ne veulent plus être réunies dans un village de start ups loin de la logique de la filière.

La deuxième idée manifeste le souhait qu'il y ait plus de parité femme-homme dans la prochaine édition. Nous ne l'avons pas recueilli dans notre étude, en tant que telle, même si une des personnes interrogées, femme dirigeante, orientait son activité de start up sur les bases de cet engagement pour la parité. La constitution de l'échantillon pour l'étude révélait aussi le déséquilibre en défaveur des femmes et qui traduit la réalité plus large des start uppers aujourd'hui. Et nous savons que l'enjeu est aussi très réel dans le monde des salons, dont les participants visiteurs et exposants restent encore très majoritairement masculins. Il existe incontestablement là un levier de changement et d'innovation.

Un des témoins disait « *le CES n'a rien à voir avec un salon traditionnel* ». Le CES est sûrement plus grand que bien des salons, mais ne dépasse pas de très nombreux salons internationaux dans le monde (qui ont eux aussi 4 000 exposants). Il est peut-être le plus grand pratiqué par ce témoin et dans un contexte très favorable d'un soutien de plusieurs centaines de milliers d'euros d'une Collectivité. Mais nous voyons bien que les témoignages ne sont au fond pas éloignés de ceux recueillis au sujet d'autres salons. Les objectifs sur le CES semblent plus clairement concentrés sur le commerce, la vente. Nous avons bien confirmation que la dimension psychologique est consubstantielle à la pratique des salons. Les témoignages présentés permettent de construire l'image d'un salon réussi, très proche des éléments favorables présentés par notre échantillon sur leur pratique des salons. Cela permet de se dire une fois de plus que le modèle des salons est loin d'être remis en cause. Cela ne signifie pas le statisme, il y faut des améliorations et des évolutions, même franches, mais le modèle global garde tout son sens à partir du moment où s'y jouent des rencontres décisives, c'est-à-dire stratégiques et en relation avec les enjeux des marchés.



■ partie VIII ■

Améliorations possibles

Les start ups n'exigent pas la révolution. Elles saisissent bien les multiples articulations possibles des salons avec leurs besoins d'accessibilité au marché, de visibilité, d'entrer dans les réseaux et les écosystèmes, de richesses de contenus et de formes au plus près des réalités stratégiques de l'actualité des filières et des sociétés. Les codes et les technologies des salons ne sont pas étrangers aux start ups, qui peuvent elle-même devenir organisatrices d'événements. Les technologies de fabrication des salons sont en quelque sorte « open source », accessibles à tous : la différence se fera donc dans la capacité d'investissement et d'innovation pour produire des salons compétitifs, non pas pour résister à une éventuelle tentation de relations dématérialisées, mais pour se positionner dans un marché grandissant des salons et des événements.

- A. L'ACCESSIBILITE, LE DEBUT DE L'INVENTION
- B. LA VISIBILITE, LA PLACE ET LA VOIX
- C. INTRODUCTIONS DANS L'ECOSYSTEME
- D. DIGITAL : TECHNOLOGIE, RESONANCE, CONTENUS
- E. LES MACHINES CONCRETES
- F. DEVENIR ORGANISATEUR

Le salon est une forme nécessaire et vivante. Mais en quoi les Salons doivent -ils s'améliorer pour servir les objectifs et les besoins des Start ups ?

Avant d'analyser les évolutions et améliorations qui peuvent être envisagées par les dirigeants des Start ups, il est primordial que nous gardions à l'esprit que les salons ne sont pas remis en cause en tant que tels. Ce ne sont pas des formes obsolètes. Leur fin n'est pas programmée à l'ère du digital. Cette pensée n'apparaît jamais. N'oublions pas que nous avons constaté combien les salons s'inscrivent dans les pratiques des Start ups, la plupart du temps nécessaires, en tout cas réelles. Aucune des start ups n'envisagent de ne pas faire de salon, ou d'arrêter d'en faire. La tendance est plutôt à la croissance des pratiques. Lorsque ce n'est pas le cas, et cela est rare, c'est pour se concentrer sur les salons les plus marquants d'un marché, et se défaire de petits salons qui peuvent ne pas valoir la comparaison avec l'efficacité d'une campagne digitale. Car au fond, la trace du temps est là, et elle ne concerne pas tant les salons eux-mêmes, que les organisateurs « old school » qui n'ont pas mis en place les moyens et les outils digitaux, que cela soit pour le process de production des rencontres sur site ou pour atteindre une résonance dans les réseaux sociaux. Les salons ne sont pas dépassés, seulement parfois la manière de les faire. Mieux vaut le dire puisque même dans la filière des Foires et Salons, en tout cas en France, l'idée de la fin du modèle salon appartient aux discours souvent répétés.

Le salons ne sont pas dépassés, seulement parfois la manière de les faire.

Les Start ups, imaginées à la pointe de l'actualité et du moderne, ne tuent donc pas les salons !

L'idée directrice : Comment faire en sorte que les salons immergent les start ups de plus en plus dans les écosystèmes ?

Une fois acquis la valeur reconnue des salons, il devient très constructif d'analyser ce que les acteurs des Start ups imaginent comme évolutions possibles au regard de leurs attentes et objectifs. Nous pouvons les passer au filtre de 5 grandes rubriques : l'Accessibilité, la Visibilité, l'Introduction sociale, la Résonance digitale, l'Intégration dans une Machine concrète événementielle. En creusant ce qu'elles recouvrent, nous trouverons des éléments directement liés à la nature des start ups et de leur culture (vitesse, personnalisation, nouveauté et innovation, culture digitale, volonté d'être acteur, ...), et des indices aussi pour penser la globalité des mécanismes des salons. Mais cela ne suffit pas pour en sentir l'enjeu qu'ils représentent pour les Start ups.

Une notion revient régulièrement dans les propos, celle d'« écosystème ». Les salons sont des « écosystèmes » ou rassemblent un « écosystème ». Et si l'« écosystème » n'existe pas, parce que nous sommes dans l'innovation, sur des niches, des coins de marchés, alors il faut créer cet « écosystème » et rassembler soi-même les acteurs susceptibles de le constituer.

Les Start ups semblent naître au bord des marchés, elles sont dehors, elles veulent être dedans et modifier la donne. Leur enjeu est d'entrer dans les écosystèmes. Les Salons sont des SAS d'entrée dans les écosystèmes, et la seule véritable demande des Start ups est que les salons soient effectivement ce dispositif de passage, et s'ils ne le sont pas, qu'ils le deviennent.

La question synthétique que nous posent alors les Start ups et à laquelle elles donnent généreusement réponse est : **Comment faire en sorte que les salons permettent d'immerger les start ups de plus en plus dans les écosystèmes ?** Comment en faire des machines « écosystémiques » ? Immersif, voilà le mot-clef. Cela signifie que les Salons doivent faire entrer dans leur monde, qui est autant celui du marché. Cela signifie aussi qu'ils doivent créer les signes qu'ils sont bien d'un monde (la réalité d'un marché), celui d'un écosystème qu'ils reproduisent, qu'ils rassemblent, qu'ils configurent, dont ils sont même un fragment précieux. **Le Salon doit avoir un DEDANS, pour que l'on puisse s'y plonger, en faire partie, ne plus en être étranger, mais cela n'est possible que s'il est profondément articulé avec le DEHORS du marché, de la filière, voire d'une société.** Ce dedans est alors fait de plis qui captent le monde du dehors, qui produisent/doivent produire des formes variées, de plus en plus précises et liées entre elles, complexes, des ouvertures, des connexions avec les extensions de l'écosystème HORS de la manifestation.

A. L'ACCESSIBILITE, LE DEBUT DE L'INVENTION

Les Start ups veulent participer aux salons. Elles veulent pouvoir exposer et avoir une place parmi les acteurs de leur écosystème ou du marché qu'elles veulent conquérir. Les trois principaux points de passage qu'il faut améliorer pour faciliter l'accès au salon sont : le prix d'abord et ensuite dans la phase de préparation à la participation, l'accompagnement technique et logistique et la transmission de la connaissance du salon. Ces demandes ne sont pas étrangères aux attentes régulières de toute entreprise et correspondent bien à des réponses sur lesquels un organisateur de salon travaille dans le cadre de ses pratiques régulières. Toutefois, nous allons voir que se dessinent des approches qui peuvent conduire à des déplacements dans l'organisation et qui préfigurent une manière générale d'aborder les salons pour les Start up.

1. Du prix à la création de collectif et à l'idée d'un autre business model

C'est bien simple : le prix est un obstacle à la venue de certaines Start ups « (SU/AB) Il y a des startups qui ne vont pas sur les salons pour des questions de coûts, désir mais pas d'argent ». Et donc la demande est d'abord économique : « (SU/IJ) Avoir des prix », il faudrait « (SU/QR) un salon adapté un peu plus aux starts ups sur le plan financier ». Les salons pourraient faire un effort et investissent : « (SU/AB) Il faut travailler en meute. Nous on a fait des chèques à des start up, il faudrait que les salons en France offrent plus de confiance. »

L'indice du collectif

Le prix ne conduit pas au renoncement. Outre le choix de venir en visiteur, avec d'ailleurs, nous l'avons vu dans l'analyse des pratiques, bien des avantages à le faire, la thématique principale qui se répète est celle de partager un espace ou de créer un collectif :

- Le prix apparaît tellement un frein, qu'il semble évident que « (SU/MN) Sur les salons, on n'y va pas tout seul »,

- La start up est prête à partager un espace pour payer moins cher, à l'organisateur de faire la proposition, toutefois nous verrons que des solutions type « village des start ups » comportent des désavantages clairement identifiés par les start ups en termes de stratégie.
- Elle est prête à s'organiser elle-même pour trouver d'autres start ups pour partager un stand, et cela peut conduire à diviser par deux les prix « (SU/NO) On a un événement-phare, mais le stand est trop petit et très cher, plus de 10 k€, ce n'est donc pas possible. A 18 SU présentes avec 250 m² et les relations médias créées, l'image politique, entre 5 et 7 k€ par start up, cela devient intéressant ».

Il apparaît que cette volonté de créer un collectif, si elle est encouragée par la nécessité de mutualiser les coûts face au prix des stands, appartient plus profondément aux enjeux des start ups de créer des proximités et des échanges entre elles et aussi à une intelligence des moyens nécessaires pour exploiter efficacement les potentialités de communication. Le collectif exprime aussi un désir d'agir pour son écosystème, il pourra très vite motiver le projet de fabriquer son propre événement.

La question du business model

Les start ups étant habitées par la question d'un choix de business model, la question est retournée vers l'organisateur. L'organisateur doit trouver son chiffre d'affaires ailleurs. Faire entrer les start ups sur le salon implique de réfléchir à un autre business model de salon, partiellement hors recette exposants : « (SU/EF) Le business du modèle du salon doit être revu avec les start ups qui n'ont pas de fric pour les m², l'argent peut être pris ailleurs. » ; « (SU/PQ) Trouver des personnes qui seraient capables de trouver des financements ». C'est une question que se pose d'ailleurs déjà l'organisateur : les start ups constituent-elles un contenu pour le salon ou des clients à qui on vend de l'espace ?

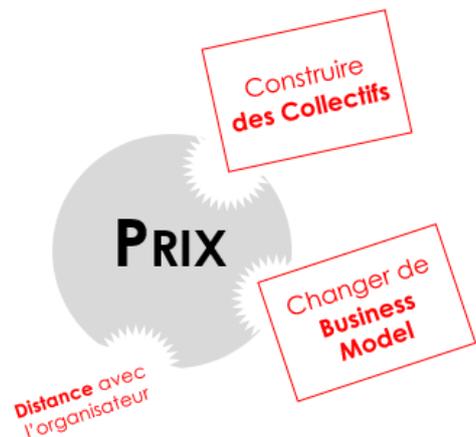
Un risque de distance par rapport à l'organisateur

Être exclu ne renforce pas les liens avec les organisateurs, apparaissent en mineur deux éléments négatifs : d'une part la pratique interdite de venir à plusieurs sur un stand en ne l'annonçant pas, d'autre part un regard critique sur la justice des prix en constatant qu'un gros salon pourra faire payer le même prix que des manifestations plus petites et moins fréquentées.

Il semble exister dans la culture générale des start ups un sens de l'égalité, une volonté de favoriser les plus petits (que l'on est encore, que l'on a été), de rendre tout possible à chacun. Le Salon doit d'une certaine manière partager cette logique positive.

2. La préparation

L'expression d'une demande d'accompagnement dans la préparation de la manifestation est bien moins importante que la question du prix.



D'abord, la question de la logistique...

Il s'agit avant tout d'une préparation logistique (l'enjeu plus vaste de la préparation commerciale et stratégique de son salon est du ressort de la start up elle-même). Elle n'est pas le propre des start ups, mais plutôt de toute entreprise, soit débutante, soit de petite taille, qui n'a pas de ressources à perdre dans l'organisation de son stand aux dépens de ses objectifs commerciaux.

Elle concerne l'installation du stand et l'organisation de l'hébergement, qui peut très vite tourner au « cauchemar », surtout sur des salons internationaux dans des villes où les hôtels sont très demandés.

Cette question rejoint celle du prix : il s'agit de comprendre que le budget pour un salon dépasse le prix du stand : « (SU/GH) Il faudrait pouvoir voir un budget global ».

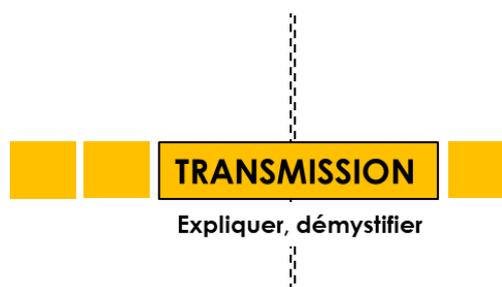
Elle peut s'étendre, sans que cela soit un discours récurrent, sur l'organisation concrète de la visite : « (SU/HI) Un salon est une course contre le temps, la fatigue, où est-ce que je vais manger, etc... »

L'apparition du besoin de réactivité

Les Start ups peuvent se décider au dernier moment (ce n'est toutefois pas systématique). La tendance est certes de plus en plus répandue parmi tous les acteurs économiques, elle est amplifiée dans ces jeunes structures qui avancent d'un pas précipité « (SU/PQ) Une start up a besoin de réactivité, il ne faut pas leur demander 1 an à l'avance de préparer le forum,...c'est pour dans 15 jours »

Une piste qui peut devenir très importante : la transmission d'expérience, hors du circuit organisateur-exposant

Ceux qui ont pratiqué le salon vont transmettre leur expérience aux nouveaux. Une seule start up s'est exprimée sur ce besoin d'explication. C'est donc peu. Toutefois le sujet est à relever parce que nous l'avons trouvé dans un autre contexte, lors d'une réunion de retour d'expérience du CES 2018 par des Start ups (événement organisé par la Région Nouvelle-Aquitaine à Bordeaux, le 1^{er} mars 2018) où apparaissait aussi un discours, cette fois-ci affirmé clairement, sur le rôle qu'avaient joué, dans la préparation du salon, les enseignements recueillis hier auprès des start ups présentes à l'édition précédente et sur le désir de rendre la pareille aux start ups suivantes, en leur délivrant l'analyse de leur expérience.



Il s'agit certes de connaître les mécanismes du salon et les techniques nécessaires pour réussir sa participation, mais il s'agit aussi d'autre chose : il est possible d'en revenir, d'y réussir, de s'en sortir. La transmission rend compte de l'exploration réussie, de l'expérience vécue, d'une mesure possible d'un événement qui peut paraître démesuré. « (SU/RS) Comme j'étais en relation avec BPI, je leur demande comment je dois me préparer, ce qui était bien, ce sont les gens qui expliquent ce qui va se passer, la base du partnering, qui démystifient, qui connaissent déjà l'événement. »

Le rôle de l'organisateur est second, ces conseils techniques n'auront pas le même impact. Il aura bien intérêt là à favoriser ces partages d'expériences et ces circuits de transmission qui lui échappent, mais qui créent des liens et des filiations entre les start ups et entre les éditions de la manifestation. Cette émergence de l'idée de transmission sera à corréluer à la montée en puissance de la personnalisation dans le mécanisme de promotion de la start up : c'est le fondateur, le dirigeant, qui incarne sa marque et son projet et qui doit prendre la parole, qui porte la visibilité et le rayonnement de son entreprise. La transmission est le passage de personne à personne et non pas d'organisation à organisation, ou d'autorité sachante à élève ignorant. Et ceux d'autant plus que nous avons vu que fondamentalement, les acteurs des start ups ne sont pas sans savoir devant les mécanismes de l'événement.

B. LA VISIBILITE, LA PLACE ET LA VOIX

La demande d'amélioration de la visibilité touche deux domaines de l'organisation, le premier classique de la livraison d'un emplacement, le second plus récent et très lié à la culture start up de prise de parole en public. Cette question de la visibilité sera corrélée à la demande plus générale d'évoluer dans un salon qui traduit bien les enjeux d'une filière ou d'un écosystème et qui donnent des repères.



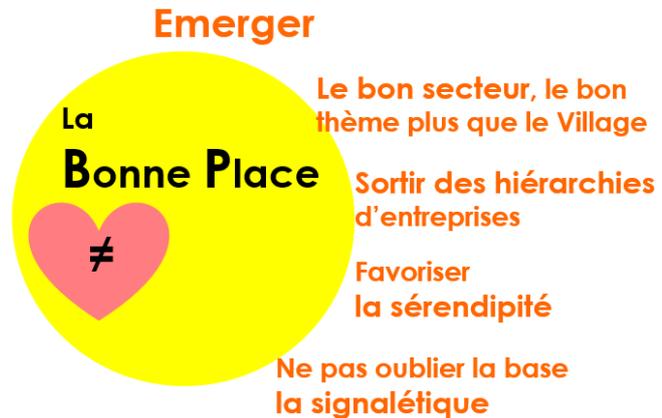
1. La bonne place et non pas le bon village : la volonté d'émerger

Le discours des start ups n'est pas attentiste, autrement dit, ce n'est pas à l'organisateur de faire leur travail. L'attitude n'est pas de consommation : « (SU/JK) C'est aux start ups de réfléchir à comment elles doivent être attractives. »

La volonté d'émerger

Les start ups sont de jeunes entreprises, mais rarement avec des réflexes de débutants. Il faut émerger, sortir du lot, c'est clair : « (SU/MN) Les salons Grand Public, on est noyé » ; « (SU/KL) moi, jamais dans un salon de mon activité, pour être noyé dans la masse (...) Salon Heavent, super, on est tout seul à faire ce qu'on fait parmi les exposants. »

Le discours est lucide : « (SU/OP) Ce n'est pas parce que je suis présent que j'aurai une bonne visibilité ».



Plutôt être dans le bon secteur que dans un village

Les salons répondent à leur propre besoin d'organisation, de création de contenu et de variation des prix à l'égard des start ups par la création de village de start ups. La solution a ses limites, parce qu'elle laisse finalement l'entreprise Start up en dehors de la logique du marché où elle veut se trouver : « (SU/QR) Le Village des start ups est un mélange de plein de secteurs, on aurait préféré être dans le bon secteur ».

La demande est plutôt de se retrouver dans une « thématique ».

Sortir des hiérarchies

Outre la volonté d'être au bon endroit du marché, il s'agit aussi de côtoyer les grands comptes et de sortir des hiérarchies petites entreprises / grandes entreprises : « (SU/HI) c'est bien de mélanger des gros industriels et des petites SU, moins hiérarchisé, les exposants se rencontrent par rapport à des thématiques. »

Favoriser la sérendipité

En se mélangeant avec les autres entreprises, la start up n'est pas perdue dans le coin des start ups et peut rencontrer des prospects au hasard de leur visite : « (SU/HI) Il faut rajouter un peu de sérendipité, les starts ups font partie des choses à découvrir. »

Ne pas oublier la signalétique !

Avec une telle approche, si le basique manque, la remarque est immédiate : « (SU/QR) Il n'y avait pas de signalétique pour le village des Start ups, les gens ne savaient pas qui on était ! »

Cela peut servir de mise en garde à l'égard des organisateurs qui ont rechigné au dernier effort pour valoriser un Village qui effectivement ne leur rapportait pas beaucoup de chiffre d'affaires.

2. Pouvoir prendre la parole, essentiel pour les start ups incarnées par leurs fondateurs

La visibilité dans l'espace est une demande classique et naturelle de tout exposant. Les start ups, en revanche, insistent quasiment autant sur la nécessité de pouvoir accéder à des moments de prise de parole. Nous sortons là du métier basique de l'organisateur : « (SU/CD) Les conférences sur salons, c'est un prétexte, le modèle économique, ce sont les exposants et les visiteurs. Les conférences, ce sont des faire-valoir, avec cloisonnage bas de gamme, sono minimum, ... ». Il faut toutefois souligner que parmi l'ensemble des personnes que nous avons interrogées, cette demande ne s'est exprimée qu'assez peu au fond, parce que justement la plupart d'entre elles avaient pu exercer des moments de prise de parole, y compris sous invitation de l'organisateur. Gardons l'idée que c'est essentiel. Et nous pouvons, au travers des demandes énoncées, entrer dans le détail des enjeux de cette prise de parole.

Là encore, les attentes des start ups conduisent non pas à remettre en cause l'organisateur, mais à renforcer ses puissances et l'extension de ses pratiques d'organisateur.

Une logique personnelle et marketing

La personne devient le support marketing de la Start up. Pas de parole, pas d'efficacité marketing : « (SU/PQ) Mettre en avant les personnes, c'est comme le marketing pour un commerce. Les start ups, il faut qu'on parle de vous, au-delà du produit. »



Bouger, animer

Prendre la parole, c'est aussi échapper au statisme du stand. Une start up doit explorer : « (SU/IJ) Donner aux Start Up un endroit d'expression et de visibilité, les Start UP ne peuvent pas rester sur leur stand, elles sont curieuses. »

3. Choisir aussi son marché, se placer dans une logique de marché et de filière

Que veut dire être bien placé ? Il ne s'agit pas seulement d'être visible.

Comment trouver son salon ?

La question de l'emplacement émerge bien avant le salon. Il s'agit non pas de se placer dans un salon, mais de se placer sur le marché dans sa globalité, dont le salon peut être un concentré et une représentation. Si la majorité des personnes interrogées semblait

connaître les salons à pratiquer, apparaît tout de même chez les plus jeunes start ups une demande sur la recherche de moyen pour identifier les salons à faire : « (SU/JK) Je ne sais pas comment trouver les salons, mots-clefs de Google ? (...) S'il y avait un outil cartographique, des salons en fonction de leur public principal... »

L'organisateur, ordonnateur et traducteur des enjeux des marchés

La start up attend certes de la part de l'organisateur (ou du « salon » en général, parce que l'organisateur n'est pas identifié systématiquement) des prestations logistiques, mais elle attend bien plus. Organiser un salon est réellement entendu comme un travail de conception et d'édition sur les enjeux des écosystèmes et des marchés.

Nous verrons que les start ups s'engageront assez facilement vers l'organisation d'événement, mais ce n'est pas parce qu'elle considère cette mission facile, au contraire : « (SU/IJ) Je n'aimerais pas être organisateur parce que dans ce métier, il faut se mettre sur la bonne verticale, il ne faut pas se tromper, pas facile, trouver sa place, les bons intervenants, pas simple. » D'une certaine manière, l'approche des Start ups est plutôt stratégique : qu'est-ce qui est décisif pour l'avenir ? Un salon, certes, mais qui traduit déjà une stratégie, un bon choix sur les marchés.

Et cette approche s'étend à l'intérieur du salon lui-même, qui doit traduire des choix, une vision à la fois :

- **Une vision globale.** Comment le salon va-t-il traduire par son implantation une vision prospectiviste de la filière ? « (SU/HI) Un salon comme frise chronologique, qui permet de voir l'avenir, je ne suis plus dans la physique, mais dans une logique de voyage dans le temps, scénographie. Dans un salon on fait un voyage physique, il faudrait un voyage dans le temps. On est en 2018, là on est en 2030, 2050, Prospective. »
- **Une vision structurée et qui permet un ciblage précis des rencontres.** « (SU/BC) Un salon ? Manque de pouvoir structurer et cadrer les choses, pas assez construit en amont, (...) dans un salon, on a un stand, qui veut venir vient, est-ce suffisant ? Il n'y a pas de ciblage. »
- **Une vision claire et lisible.** D'une manière plutôt isolée, mais qui traduit tout de même ce désir général de professionnalisme, de méthode, d'organisation, de stratégie et de possibilité de pouvoir se positionner, une start up exprime ses difficultés à comprendre la logique de l'évènement. Il y a trop d'information, elle doit prendre du temps pour comprendre sa place possible : « (SU/JK) Quand je regarde des sites de salons, on est dans des excès de bonne volonté des organisateurs, un tel fouillis que cela devient illisible : prix, espace TV, zone BtoB, cela devient illisible. On assure des services qui compliquent... Je passe trop de temps à regarder, à essayer de comprendre. »

C. INTRODUCTIONS DANS L'ECOSYSTEME

S'il faut bien accéder au salon et être visible, le plus important est bien de rencontrer ses cibles. Tout est là. L'atout et la compétitivité du salon s'y trouvent bien plus que dans n'importe quelle visibilité qui ne vaut rien sans ses effets sur des rencontres possibles. Le

salon doit être un média social. Cette fonction de médiation se tient schématiquement sur quatre volets :

- Une mise en relation qualifiée via une plateforme digitale,
- Une introduction personnalisée dans les milieux du salon,
- L'organisation de rendez-vous d'affaires,
- Une capacité des organisateurs à reconnaître l'apport relationnel des start ups par rapport aux enjeux de l'écosystème.



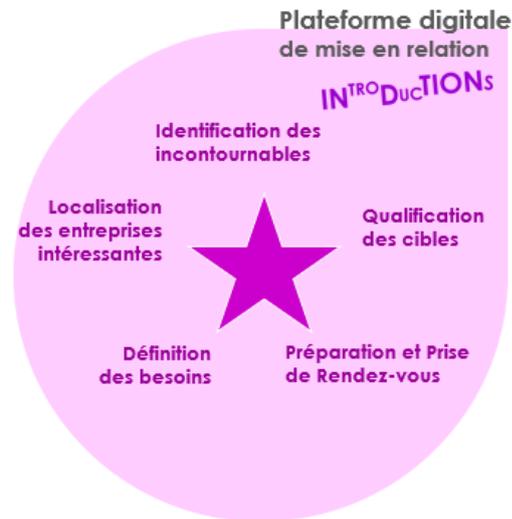
1. L'intelligence de la plateforme internet

Il devient quasi impensable que l'organisation d'un salon ne propose pas une plateforme pour y définir ses besoins, pour identifier des personnes cibles et pour préparer des rendez-vous. Nous ne sommes même plus dans l'ordre de la nouveauté ou de l'innovation, mais simplement dans la mise à niveau digitale. Cette demande est assez large et provient aussi bien de la jeune entreprise partie sur une nouvelle appli, d'une autre qui s'est construite une forte expérience de communication et de pratique des salons en collectif de start up, que de celle qui développe des solutions de très haut niveau dans les biotechnologies avec des investissements de plusieurs millions d'Euros. Il s'agit au fond d'accomplir en mieux les missions du salon : « (SU/FG) La forme doit rester la même, mais on doit se servir de la techno pour plus de valeur, identifier les besoins. On a la connaissance, on a la techno pour les faire matcher plus rapidement. »

Cette plateforme (qui peut déjà en partie exister chez certains organisateurs) a différentes fonctionnalités, dont :

- **Qualification des cibles**, « (SU/RS) C'est une plateforme internet suffisamment intelligente pour aider la qualification »,
- **Préparation de visite et prise de rendez-vous** : « (SU/NO) SIVAL : en amont du salon, une plateforme en ligne de prise de RDV, la liste des exposants et on peut se caler son agenda et préparer ses 3 jours de salon, hyperintéressant, fait gagner un temps de dingue, super pour les commerciaux »

- **Définition de ses besoins pour des tiers,** « (SU/HI) Dès lors, on ne sait pas ce qu'on va trouver, il y aura des résumés, des fiches, pour préparer des rendez-vous d'affaires ».
- **Localisation des entreprises intéressantes,** « (SU/FG) Beaucoup de données sur les gens, quand je vais sur un hypermarché, j'ai une liste, mais quand je cherche un truc, je perds 5 minutes alors qu'on pouvait savoir que je cherche des petits pois et me dire où ils sont. Pareil sur un salon. J'ai une problématique X ou Y, si je pouvais voir sur le salon les boîtes concernés par ma problématique OK. »
- **Définition des incontournables.** « (SU/AB) Le marketing : qui je dois rencontrer absolument, les incontournables, c'est là la mission du salon, or là c'est pourri. Il faut mettre à dispo un outil de CRM pour faire la rencontre et le suivi. »



2. L'introduction, le mentoring, l'art des présentations dans l'écosystème

Les start ups n'ont pas froid aux yeux, et les timidités sont surmontées. Mais cela n'empêche pas de vouloir être efficace et méthodique. Le courage, voire la témérité ne règlent pas tout. Un salon est un monde à lui tout seul avec ses clôtures et ses signes, encore faut-il en comprendre le sens : « (SU/RS) Vous arrivez dans une grande salle, marrant, tout venant, on se demande qui on va rencontrer, avec des gens qui sont là, qui discutent entre eux, étrange, on est des petits jeunes, on manque de repère, c'est un monde dont les clefs ne sont pas offertes, vous ne posez pas les questions aux bonnes personnes. »

Il faudrait un mentor, « (SU/RS) un mentor, ça pourrait faire sens. »

- **Le Mentor permet de pénétrer les réseaux** et de présenter aux personnes-clefs, « (SU/OP) Je parle pour les Start ups, comment on permet aux Start ups de pénétrer les réseaux, un service avec des Mentors qui puissent ouvrir les portes, présenter des gens. »
- **Il peut être un apporteur d'affaire,** « Les salons sont absents de ce segments-là, on a des apporteurs d'affaires qui le font, mais pas les salons »
- **Il permet de donner un peu plus de statut** à la start up présentée, « (SU/DE) C'est dur de se présenter en tant que start up à un exposant, ils s'en foutent de nous. »
- **C'est un guide,** Il oriente sur les bonnes personnes, « (SU/AB) A VIVA TECH, une délégation avec des guides pour visiter des stands en fonction des intérêts de chacun, intéressant. »

- **Introduire aussi dans les événements OFF très importants,** « (SU/AB) Comment la start up est visible ? il faut des intros dans le salon et les événements OFF. Il faut des gens qui invitent les start up dans ces rencontres. »

3. Les Rendez-vous d'affaires

Le débat existe largement, vaut-il mieux prendre un stand sur un salon ou chercher l'efficacité « business » avec des rendez-vous d'affaires ? Certaines start ups se posent aussi la question, parmi celles qui sont clairement sur la phase de commercialisation, et sont prêtes à y adhérer, même si cela ne se fera pas totalement aux dépens de leur participation à des salons.

Les rendez-vous donnent l'assurance du contact, « (SU/GH) Speed meeting, réellement des rendez-vous avec des pros, c'est ça qui est intéressant et pour s'assurer des rencontres. »

Et semble plus facilement justifier le prix de la participation, « (SU/AB) Entre Premium Contact et Smart City, même prix, avec d'un côté une description marché plus promesse de rdv qualifié et la liste des contacts et de l'autre des m² ! »

Ce genre de remarque ne fait que renforcer la thématique de plus en plus courante que l'organisateur doit définitivement réussir à faire disparaître son image de « vendeur de m² », à faire percevoir son rôle éditorial et à s'orienter de plus en plus vers la production d'une forte valeur ajoutée.

Une des personnes interrogées est entrée dans la mécanique même du salon et de sa gestion des rencontres dans les halls : « (SU/HI) Trouver des solution pour répondre au problème suivant : quand quelqu'un a un rendez-vous avec un exposant et que l'exposant n'est pas là, sorti de son stand, ou quand il y a beaucoup de monde sur le stand, on a traversé un des halls et il y a la queue, il faudrait créer une solution facilitatrice de relation pour organiser un rendez-vous au bon moment. »

4. **La réciprocité est vraie : savoir reconnaître l'importance de la Start up dans la communauté et l'écosystème,**
5. **une compétence que tous les organisateurs n'ont pas.**

Les start ups ne manquent pas d'initiative et peuvent amener leurs propres réseaux dans le salon, participer donc de manière remarquable au salon et à l'intérêt qu'il peut susciter. Encore faut-il que l'organisateur soit capable de percevoir cette richesse et sa pertinence sur le marché et dans l'écosystème. Cela exige qu'il soit lui-même très ancré dans l'écosystème en question. La start up a besoin de cette reconnaissance, pour développer, démultiplier les effets de sa présence dans le salon, pour éventuellement négocier des partenariats et alléger son investissement.

« (SU/NO) Les organisateurs ??? Que faire ? Ils devraient avoir un lien avec le secteur, l'organisateur X n'y connaît rien, donc pas de négociation, alors qu'on apporte des trucs

de oufs ! On travaille avec des professionnels du marché, des youtubers avec plus de 60 000 followers, l'organisateur ne leur a même pas laissé une entrée. Ils ne se rendent pas compte de la qualité de ce qu'on apporte. On essaie de monter des partenariats, du don contre de la visibilité, avec le salon et vice-versa, pas facile à négocier, ils s'en branlent. »

D. DIGITAL : TECHNOLOGIE, RESONANCE, CONTENUS

Le digital sur les salons, c'est au moins deux choses, d'un côté, les moyens techniques pour tout simplement avoir internet sur le salon, un déploiement d'applis pour exploiter sa participation et, d'un autre côté, une véritable résonance sur les médias sociaux.

Ce n'est pas le digital qui rend les salons innovants, c'est un minimum

La transformation numérique des salons, c'est la base, c'est le minimum. Qu'il n'y ait pas de réseau WIFI sur un parc des expositions est simplement impensable. Comme paraît très vite « old school » le simple fait de n'avoir ni applis, ni plateforme pour qualifier ses rendez-vous. « (SU/AB) Il faut que le digital arrive sur les salons, avec des technos et des APPS, on a plus de parcours individualisé et IL FAUT LE WIFI !!! ».



Un salon sans technologie digital est tout simplement en dehors de son temps : « (SU/OP) il faut prendre le virage »

Un salon sans résonance dans les sociaux peut devenir moins intéressant qu'une campagne digitale

De la même manière est-il difficilement pensable de ne pas avoir de résonance dans les médias sociaux. « (SU/IJ) Il faut une résonance à l'événement, l'idée c'est ça. Il faut y être pourvu qu'on sache qu'il y aura un écho à ce qu'on y soit. »

Or cela paraît manquer assez souvent : « (SU/OP) La communication des salons est old school, pas de résonance numérique sur les réseaux sociaux »

Et si les salons n'ont pas de résonance, une campagne digitale sur facebook peut parfois sembler plus efficace, et en plus moins chère : « (SU/OP) Je préfère mettre 300€ dans une campagne facebook, plutôt que 1500 € dans un salon. Facebook, LinkedIn, c'est mieux qu'un salon, face au réseau le salon baisse. »

Et pas de logique internet sans logique de contenus

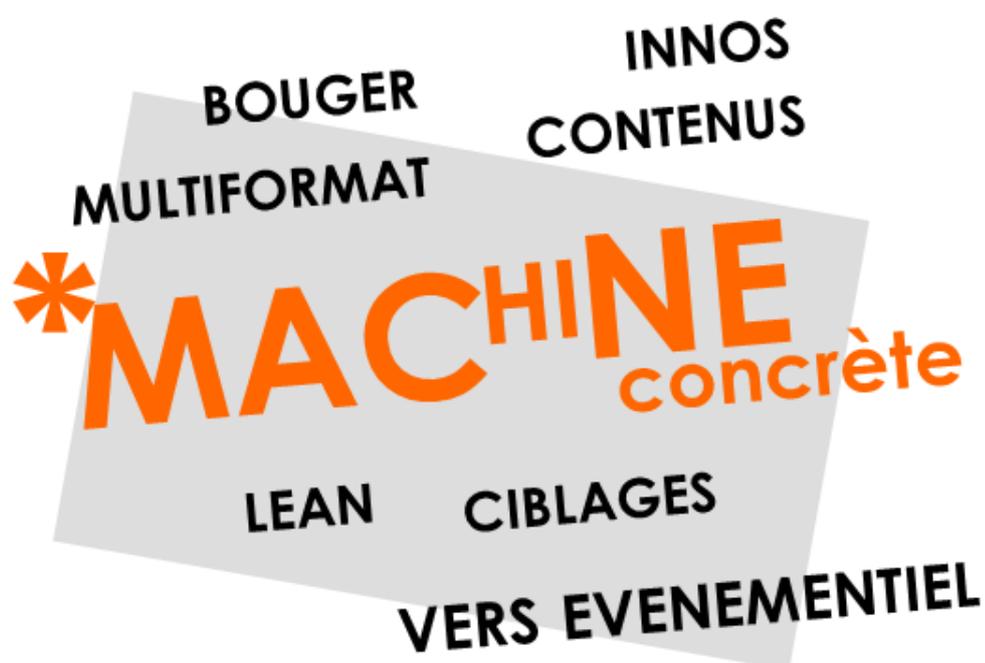
Enfin les critiques et les demandes d'amélioration restent simples. Qui dit internet dit contenus, il faut donc qu'il y soit. Or ce n'est pas toujours le cas : « (SU/GH) Un gros problème digital sur les salons, il n'y a rien qui se passe, info de qualité. Je vais à la FIAC, il y a encore beaucoup de boulot. »

E. LES MACHINES CONCRETES

Un tel titre « machine concrète » ne correspond pas à une expression des personnes interrogées, même si le mot « machine » a pu être utilisé. Il traduit toutefois un enjeu essentiel des salons et leur point de bascule vers des évolutions plus franches dans les formes et les objectifs, au plus près de la complexité et de la richesse des marchés et du monde.

Le salon est une machine, quelque chose en mouvement, avec des mécanismes et non pas un plan statique. En tout cas, il ne doit pas être statique (ce qui est parfois reproché au salon en raison de la position effectivement immobile et attentiste de l'exposant sur son stand). La machine est complexe et ce qu'énonce schématiquement les personnes interrogées, c'est que cette machine doit être précise, mieux suivre les variations de la réalité, la pluralité des situations. La machine produit. Or les start uppers sont eux-mêmes en position d'action, avec le souhait de produire. Il faut que cela marche. Et donc il faut faire marcher le salon.

Le salon doit maintenant montrer plus clairement qu'il est productif et que sa production est le fruit d'une certaine technologie assez complexe. Il est fait de pièces multiples, de formats différents, il mélange des outils.



Des formats mixtes vers l'événementiel, « on parle moins salon et plus événement »

Si le salon n'est qu'une surface avec des stands et des allées, alors cela ne suffit pas. « (SU/PQ) faut pas rester sur le standard, être plus connecté plus le phénomène TEDx (...) organiser des choses différentes »

Les choses différentes, ce sont aussi des événements spécifiques, un rallye dans les entreprises, une mobilisation des acteurs sur des actions particulières, non pas attendre, mais aller vers les entreprises et les gens.

Il s'agit de cibler et de structurer plus fortement l'organisation autour de la qualité des relations

L'enjeu est de cibler, de créer des relations qualifiées. « (SU/BC) Un salon ? Manque de pouvoir structurer et cadrer les choses, pas assez construit en amont, on nous a demandé qui on voulait rencontrer, on va cibler la rencontre des visiteurs vers l'exposant et vice-versa, les deux côtés, dans un salon, on a un stand, qui veut venir vient, est-ce suffisant ? Pas de ciblage. Notre événement est un salon en lui-même, mais sur inscription, organisé, cadré, qui impose le temps de la conversation. »

Du contenu, pas des foutaises dans les conférences, donner pour recevoir

Que les conférences soient de faible qualité, plutôt des prétextes que des lieux de savoir, le constat est récurrent. Ce n'est plus possible aujourd'hui.

Le contenu, c'est de la valeur ajoutée. Cela signifie que le contenu peut être stratégique, qu'il y a un risque pour l'émetteur. Mais c'est seulement à cette condition qu'un échange est possible : « (SU/AB) Des contenus à valeur ajoutée, donner pour recevoir. L'AVENIR : Ceux qui savent gérer du contenu, soit ça vient de la profession, soit ça vient des organisateurs, s'ils font un pas vers la profession : on ne peut pas rester généraliste, sinon c'est faire seulement de la logistique. C'est encore les exposants qui portent les tendances, c'est pas mal, mais le niveau des conf est bas par rapport aux Américains et Anglo-saxons. Les Anglo-saxons : pas de bullshit dans les conférences, avec des éléments stratégiques, en France on reste dans le défi, la défiance, la France, la défiance, pire que la méfiance. »

Ouvrir à l'innovation sociale

Les start ups, nous l'avons vu, ne sont pas seulement sur la technologie et le digital, elles peuvent être sur des usages. Or les salons sont eux-mêmes beaucoup plus ouvert à l'innovation digitale (et certes à ses usages) qu'à une innovation sur les usages hors digital. « (SU/MN) Les salons pourraient faire plus de place à des gens comme nous, les ¾ ce sont des gens avec des tablettes, pas sur l'usage, les journalistes sont autour, moi, j'ai juste eu 2 journalistes dont un de BFM qui m'a dit qu'il n'était pas sûr de pouvoir passer mon sujet. (...) L'innovation d'usage n'est pas prise en compte, ce qui joue dans la vie des gens, simple, autre que le digital, avec de la recherche, j'ai travaillé avec une anthropologue, j'ai mis 1 an, travailler sur le comportement des gens, ce n'est pas pris en compte. » Ce discours est plus rare parce que les personnes qui peuvent le tenir sont elles-mêmes moins nombreuses. Il est pourtant important pour le salon, fondé essentiellement sur les relations sociales.

La machine à test, le salon « lean machine »

Les start ups peuvent utiliser les salons pour tester, rencontrer les clients en live, valider ou pas des concepts et des solutions, apprendre, modifier, retester. En cela le salon entre dans une démarche globale de « lean ». Il faudrait que les salons eux-mêmes entrent dans ce cycle de l'apprentissage et du changement : « (SU/AB) Il faut que le salon devienne LEAN, les nouveaux salons sont là-dedans. Il n'y a pas d'apprentissage dans les salons, il n'évolue pas d'une année sur l'autre, à part le changement de lieu, la profession, c'est juste de la logistique. »

Autrement dit le salon est à la fois une machine pour la start up et une machine qui entre dans un process interne de modification.

Il n'est pas sûr que les salons n'aient pas justement toujours été des machines aux formats multiples, au moins sur le principe. En tout cas, cette richesse n'est pas toujours perçue et les start ups, avec une attitude productive et agissante, en ont besoin : variété des formats pour traquer la qualité de la relation, des contenus qui créent des échanges, des ouvertures aux innovations sociales, une capacité à se transformer d'une édition à l'autre.

F. DEVENIR ORGANISATEUR

- **Que se passerait-il s'il n'y avait pas de salons dans le monde ?**
- **On les créerait.**

Les Start ups sont assez prêtes à devenir elles-mêmes organisatrices d'événements. Les salons, les événements dans leurs multiples formes ne sont donc pas la propriété des professionnels. Ce désir d'organisation se fonde sur une intégration forte des enjeux d'un écosystème ou d'une filière. Les start ups sont ainsi des organisatrices impliquées dans la réalité de leur marché et dans les contenus. Organiser est une manière d'agir sur le cours des choses, de fabriquer leur démarche même de start up.

De toute façon le réflexe est simple :

- Que se passerait-il s'il n'y avait pas de salons dans le monde ?
- « (SU/AB) On les créerait. »

Et la base de cette démarche est principalement collective, à la fois dans la culture même des start ups, telle que nous l'avons vue initialement dans la description de leur identité, mais aussi largement construite dans la pratique même des salons. La participation au salon renforce souvent la démarche collective qui conduit à créer ses propres manifestations.



1. S'entraîner au collectif sur les salons

C'est sur les événements que les start uppers peuvent faire connaissance et faire germer l'idée d'un collectif : « (SU/NO) les concours de startups, dans l'agri innovante, ça a fait développer des idées, les nouveaux services auxquels on n'avait pas pensé, c'est là que les cinq start ups de départ se sont rencontrées. »

Le salon peut alors devenir la scène où s'incarne et se promeut le collectif de start ups

Nous avons déjà vu comment la réponse au problème des prix sur les salons pouvait se résoudre par la création de collectif pour mutualiser et réduire les coûts de participation. Mais ce désir de collectif n'est pas seulement économique, il est intégré à la démarche des start ups, qui cherchent à contribuer à la création d'un écosystème, d'être acteur du développement de l'ensemble d'une filière. Plusieurs start ups se réunissent donc, en dehors du salon, pour constituer un collectif, une marque commune, « (SU/NO) aujourd'hui 24 start ups en deux ans qui couvrent toute la chaîne de valeur (...) robotique, drone, gestion, ... » et le salon devient la possibilité de parler en commun, éventuellement de défendre une marque commune « (SU/NO) là on a tout, je capitalise pour faire venir les médias, on essaie de créer cette mouvance de la marque », voire d'atteindre un niveau d'organisation et d'investissement qui permette de faciliter l'accès à des start ups tierces qui ont encore moins de moyens, « (SU/NO) on met à dispo l'espaces pour nos Start ups et pour d'autres ».

2. Organiser, c'est amplifier le geste du collectif

D'abord, nous avons déjà vu combien les acteurs ont souvent une expérience des salons avant leur vie de start uppers, souvent comme exposants, voire comme organisateurs, « (SU/PQ) J'ai été des deux côtés de la barrière ».

- **L'organisation peut commencer petit, et il faut que cela soit avec du contenu et de l'utilité pour l'écosystème. L'organisation est elle-même innovante, smart.**

« (SU/AB) Nous organisons ici dans la pépinière une table-ronde, le 16 janvier, sur le SMART BUILDING. Table-ronde = apporter de la valeur de contenu, retour d'expérience, chiffres + WEBINARS en ligne, ça déclenche du business. La table-ronde rassure : 30 minutes table-ronde, 30 min Démo, 30 minutes offre d'un pack de services gratuits par les intervenants. Il faut être innovant dans le monde du commerce. Pour l'organisation, on fait appel à des partenaires, agence de com pour animation + aide de la pépinière + traiteur 400 € à 4 start up (100€/start up). C'est du smart lunch ! »

- **...L'organisation peut être collective :**

« (SU/PQ) On a organisé aussi des événements, un événement réseau par exemple avec une autre structure dans l'espace « NOMADE », on a rassemblé 150 personnes pour se faire rencontrer des entreprises : soirée + atelier (...) J'en ai fait un autre avec 1kubator. »

- **Il peut s'agir aussi de créer un événement hyperspécialisé dans une microniche et de construire son leadership**

« (SU/RS) On a une idée d'organisation d'événement sur Bordeaux, de sociétés innovantes dans notre domaine, sociétés du monde entier, on serait moteur, autour de notre Président, sa notoriété, parce que cela n'existe pas, c'est une microniche, 50 personnes »

- **L'ambition peut être grande, à l'échelle internationale, en impliquant les plus gros investisseurs et le plus haut niveau politique**

(SU/NO) 2018, 2000 m², de la place 100 SU de l'AGTECH, Française et Internationales (...) Faire se rencontrer les Start ups avec des fonds d'investissement. Nous promouvons l'innovation. Emmanuel Faber peut venir. Christiane Lambert (présidente FNSEA), peut-être quelqu'un du gouvernement. »

- **D'ailleurs, le succès et la croissance ne sont jamais exclus**

« (SU/NO) on a refusé du monde, c'était la première fois, on a été sursuivi » ; « (SU/PQ)) Les événements n'ont pas vocation à rester petits. »

- **La démarche peut aussi ressembler à celle d'un organisateur classique qui veut dupliquer un salon**

« (SU/AB) projet de créer un événement, avec d'autres start ups, pas encore fait, on a créé un club connecté avec la French tech, (...) Ça fait venir des gens du national, je le ferai ici, il y a plein de trucs ici (salles). Le salon existe déjà, à Lille. (...) Je voulais le dupliquer. Ils avaient commencé à Paris. »

- **Le choix du « vertical » pour privilégier le business**

Les start ups sont prêtes au nomadisme et à la plus agile des mobilités, mais elles semblent plus réticentes aux manifestations transversales (cette étude permet juste de l'indiquer sans en faire une certitude), loin des repères clairs d'une filière et de ses opportunités de business : « (SU/AB) Organiser sa propre manifestation, oui, sur du vertical, le business. Je ne crois pas trop à un salon horizontal, type salon deal mobilité, le métier qui se réunit, avec les DSI. Pas de business, plus des échanges sur les bonnes pratiques du métier, type symposium (Mobility for business au CNIT). Vertical = business. » ; « (SU/IJ) Je n'aimerais pas être organisateur parce que dans ce métier, il faut se mettre sur la bonne verticale, il ne faut pas se tromper, pas facile, trouver sa place, les bons intervenants, pas simple. »

3. Des limites possibles

Quels sont les moyens dont disposent les start uppers ou qu'ils sont prêts à déployer ? Le temps de l'entretien ne permettait pas d'entrer dans le détail. Une des start ups pensait pouvoir s'appuyer éventuellement sur une structure d'organisation de congrès de son centre de recherche, une autre, qui coordonnait un collectif de start ups et l'organisation d'un événement à Paris de 800 personnes, semblait envisager l'organisation sur les bases classiques de recettes via des partenaires et des entrées. Une des start ups pose quand même la question clairement des moyens humains : l'organisation demande des personnes pour s'en occuper, d'où vient le financement ? Or l'approche évoquée consistait à dire que la démarche étant aussi au bénéfice du territoire, il aurait été

biennu qu'une Collectivité assume cette charge. Il ne s'agit pas pour nous de débattre sur le sujet, mais de signaler qu'il existe sans doute un besoin d'accompagnement des start ups dans leurs ambitions d'organisateur, non pas tant pour les aider sur la méthode et la stratégie, mais sur les moyens. Est-ce que cela peut entrer dans les cordes d'un organisateur de salon, qui viendrait soutenir des événements tiers et satellites par exemple, ou d'un parc des expositions, avec pour bénéfice de se greffer sur un réseau de start ups, sur une culture, sur une actualité qui peut aussi enrichir à un moment donné ses propres choix d'organisation ?

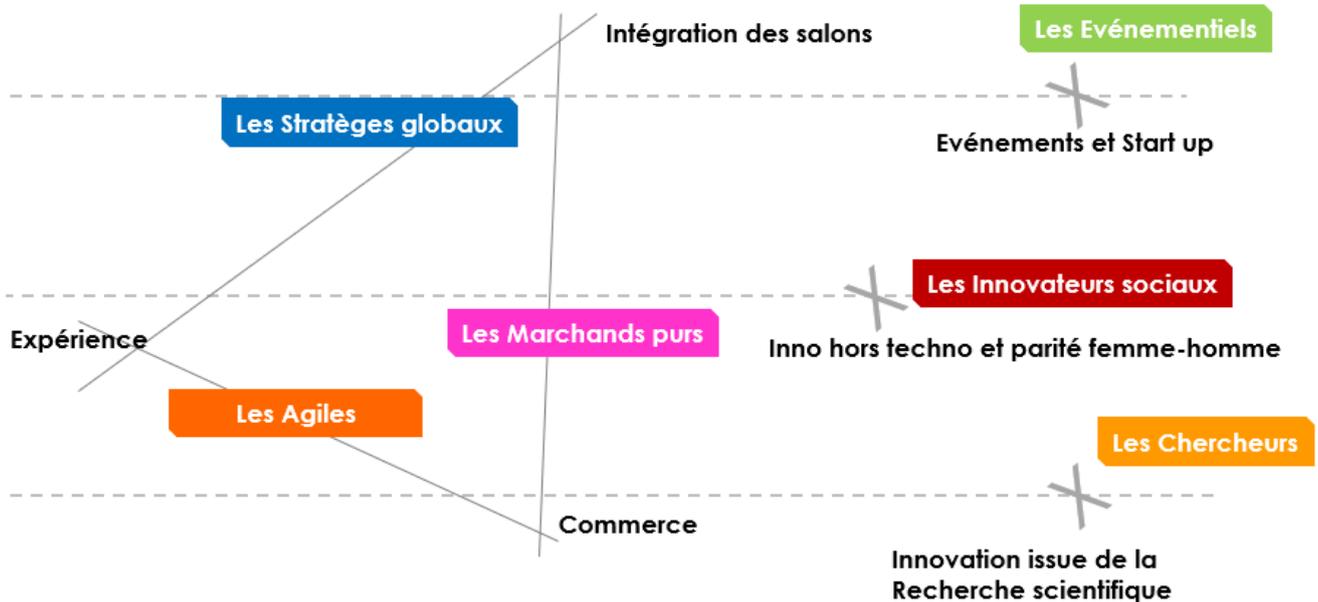
Plus largement, nous ne devons pas oublier que de grands succès d'événements apparaissent aujourd'hui, fondés sur un modèle de grande conférence d'orateurs « inspirants », super pitchers de renommée mondiale, et des formes mixtes d'exposition, de festival culturel ou de rendez-vous d'affaires (SLUSH, Nordic Business Forum, ...). Ces événements ne sont pas à l'initiative de professionnels des salons. Les technologies d'organisation sont mises à dispositions de ceux qui veulent s'en saisir, sans qu'elles soient l'apanage des professionnels d'aujourd'hui. Les start uppers nous rappellent que les salons sont en « open source ». Nous l'avons oublié, mais bien sûr que les salons n'appartiennent pas qu'aux professionnels patentés, qui le savent d'ailleurs eux-mêmes, pour l'avoir pratiqué bien souvent à leur début quand ils se sont saisis d'une idée de salon sans être encore organisateur. La seule chose que nous pourrions ajouter aujourd'hui, puisque qu'une diffusion de l'organisation est en cours, est qu'il devient possible justement aujourd'hui de cumuler les pratiques, de faire fructifier des expériences d'organisation multiples, d'imaginer effectivement une sorte de plateforme open source de techniques, d'idées, de perspectives d'organisation d'événements enrichis par tous, saisissable par tous.

Conclusion

Un organisateur de salons ne verra sans doute pas l'ensemble de ces pistes d'amélioration comme des défis insurmontables. Tout cela existe déjà dans les salons, plus ou moins. Des essais ont déjà été tentés, sont déjà réalisés. Un salon n'a pas de forme rigide. Si la présence de stands est une base, au fond, elle ne contraint pas à abandonner tout autre jeu avec l'espace et le temps. Le véritable enjeu n'est pas dans la nouveauté de ces idées, mais dans leur mise en série, c'est-à-dire dans la capacité des organisateurs à cumuler les variations sur l'accès, la visibilité, l'entrée dans les écosystèmes, la multiplication des formats et la richesse des contenus. Cela signifie des investissements, des nouvelles ressources, effectivement des choix plus radicaux de création de valeur, de stratégie éditoriale en mouvement. Le contexte est favorable : les entreprises innovantes que sont les start ups ne s'éloignent pas des salons, elles en rappellent les potentialités et les puissances. Nous sommes très loin d'une concurrence entre une communication dématérialisée et une communication matérielle et physique, nous sommes plus simplement dans un univers concurrentiel de salons et de rencontres bien physiques, en relation avec des stratégies d'échanges et de filière dans le monde, donc au-delà des simples technologies de communication. L'enjeu n'est absolument pas de se battre pour défendre les rencontres physiques face au digital, mais de

fabriquer des modes de médiation de plus en plus complexes et compétitifs pour que sur un marché croissant des rencontres, tel ou tel salon soit choisi plutôt qu'un autre. Le salon doit permettre une immersion dans un écosystème, cela signifie d'abord une capacité à reproduire, à extraire l'essentiel de l'écosystème d'un marché ou d'une filière de la réalité du monde, des sociétés, des mécanismes d'échanges et de compétitivité des territoires. Il est ensuite nécessaire qu'à l'intérieur du salon effectivement des médiations fines soient possibles et que les start ups puissent y émerger, c'est-à-dire, entrer dans les réseaux, être visibles, prendre la parole, commercer. Le salon comme process d'innovation en tant que tel n'est pas une attente explicite, il ne l'est que dans la traduction des effets des rencontres sur les ajustements et modulations de la solution initiale et de ses marchés, et sur les leviers de socialisation du concept innovant dans une société donnée sur le salon. C'est le salon lui-même qui doit se mettre en mouvement, qui doit se moduler à partir des rencontres qu'il fait avec ses publics. Le salon doit devenir plus concret, non pas au seul sens d'une pragmatique calculatrice, d'un critère de R.O.I indélébile, mais plutôt au sens d'une proximité plus serrée avec la complexité et la diversité des situations. Il doit en quelque sorte entrer dans la vie des publics, autant que les faire entrer dans un monde. C'est peut-être aussi cela que nous apprenons quand nous découvrons, au début du process de participation, le développement de mécanisme de transmission de start up à start up pour apprendre la pratique des salons, et non plus d'organisateur sachant à exposant ignorant, et à la fin, une pratique intégrée par les start ups de devenir organisatrices d'événements. Le salon est une catégorie qui s'ouvre pour devenir une technologie et un langage prolifique quasiment commun aux organisateurs et aux start ups, et plus largement aux entreprises et publics. La forme salon n'appartient pas aux organisateurs, en revanche, le défi devient plus clair qu'il faut savoir avec ce langage et ces technologies « open source » savoir créer, inventer, éditer, produire une très forte valeur ajoutée. Nous ne sommes pas au temps des fins de modèles, nous sommes à celui de l'investissement.

Tentative de typologie



■ partie IX ■

Tentative de typologie

Cette dernière partie est plutôt une annexe pour essayer de composer une autre manière d'identifier les start ups dans leur diversité. Il s'agit d'une typologie de 6 groupes de start ups, imagés : « les Stratèges globaux », les « Agiles », les « Événementiels », les « Marchands purs », les « Innovateurs sociaux », les « Chercheurs ».

L'exercice de constituer une typologie reste un exercice fragile. Il s'agira de dresser un premier schéma pour faciliter la lecture des pratiques des start ups et pour compléter les tentatives initiales de description. Cette typologie pourrait prendre une autre forme. Elle a indéniablement une part de contingence, elle exprime des choix qui pourraient être autre. Mais en étant mis en parallèle à l'analyse, elle permet d'étoffer la réflexion et de se donner un nouveau mode de repérage, quitte à en choisir un autre ensuite. Il s'agit aussi de montrer une diversité malgré le vocable unificateur de « start up ». La série des types décrits ne permet peut-être pas de regrouper l'ensemble des cas possibles, il faut imaginer alors des interstices et des mélanges, pour trouver une place à tous.

L'ensemble de ces types penchent favorablement pour la pratique des salons. Nous avons fait des distinctions sur la base du niveau de maturité de la start up, de son intégration de la multiplicité des objectifs ou au contraire son focus sur la partie commerciale, sur son niveau de pratique des salons. Il existe donc trois groupes qui

pourrait se caler sur **une géographie Expérience-Intégration des salons-Commerce** : les « Stratèges globaux », les « Agiles », les « Marchands purs »

Mais il nous paraît important de profiter des repères que nous offrent notre échantillon :

- **Repère Événement-Start up.** la part importante de start ups orientées sur le marché de l'événement, «les « événementiels », qui indique peut-être un lien assez profond entre la culture des start ups et les modèles de l'événement. En tout cas, nous voyons qu'au global, les start ups sont largement « salon-compatibles » : que cela nous raconte-t-il de la modernité des salons ?
- **Repère Innovation sociale – enjeu de la parité femme-homme.** L'existence des enjeux sociaux et sociétaux parmi les projets de start ups et le croisement, peut-être n'est-ce qu'un hasard, avec une proportion plus importante de femmes dirigeantes. Cela permet d'insister, d'une part, sur des modèles de start ups qui sortent de la technologie et, d'autre part, de rappeler qu'un des grands leviers d'innovation dans les salons et dans le champ des start ups est du côté de la parité femme-homme
- **Repère de la Recherche scientifique.** L'attention au registre des start ups issues de la recherche. Notre échantillon n'avait que peu d'entreprises issues de la recherche, mais nous savons qu'elles auraient pu représenter une part bien plus importante (voir l'étude déjà citée sur les start ups française). Cela nous permet de revenir sur l'idée de start up incluant un haut niveau de recherche et d'innovation technologique et scientifique, assez loin des modèles d'applis imaginées à partir d'une faille ou d'une dissonance dans les usages.

Les « Stratèges globales »

Ils envisagent les salons avec toutes leurs potentialités de commerce, de communication et de réseau, de veille. Leur pratique des salons est régulière, 5 ou 6 par an, en France et à l'International. Ils sont surtout exposants et conférenciers. Les salons ont leur place dans le rythme de leur stratégie. Ils maîtrisent les lancements de produits en fonction du calendrier des salons. Déjà avancé dans leur projet de start up, ils ont commencé leur phase de croissance. Ils perçoivent les premiers signes de reconnaissance. Ils ont une expérience professionnelle plutôt consistante. Ils veulent garder un certain esprit 'start up' de partage, d'organisation de collectif. Ils sont prêts à prendre l'initiative pour organiser un événement ou ils l'ont déjà prise. Ils peuvent facilement encourager d'autres start ups, jouaient les mentors si c'est utile. Les salons peuvent mieux faire, se mettre au niveau digital, rationaliser et optimiser la qualification des contacts.

Les « Agiles »

Ils sont un peu à l'opposé des « stratèges globaux ». Ils sont plus jeunes, leurs start ups n'a pas deux ans, peut-être quelque mois. Ils sont d'abord visiteurs, ils vont vite, pour tester leur solution, pour prendre des cartes de visite. Ils n'ont pas beaucoup de moyens, mais cela ne les contraint pas au point de renoncer. Ils feront des salons nationaux, mais peuvent réussir à se faire inviter pour pitcher à l'international. Ils ont l'esprit commercial, opérationnel. Ils trouvent des solutions. Ils peuvent connaître les salons d'une vie antérieure mais en tant que start uppers, ils s'initient aux salons. Ils sont enthousiasmés par

l'accélération que les salons représentent. Ils sont plus près du modèle du start upper jeune avec le vocabulaire de la culture start up, sur des thèmes digitaux, mais jouent aussi avec ces codes et ne manquent pas d'esprit critique. Ils ont le sens de l'initiative, de l'action, ils sont prêts à casser les codes convenus des salons pour créer des échanges. Ils deviendront exposants, c'est sûr.

Les « Marchands purs »

Les salons doivent être avant tout des places de marché. Compte ce qu'ils peuvent vendre. La visibilité est seconde. Les dirigeants sont aguerris, viennent du commerce et ne se reconnaissent pas forcément dans le mot « start up ». Ils regardent le retour sur investissement par rapport au CA engendré. Ils ont une très bonne connaissance des salons. Ils peuvent être critiques et pensent qu'une campagne sur les réseaux sociaux sera plus efficace, mais pas au point d'abandonner les salons toutefois. Ils feront des choix.

Les « Événementiels »

Nous créons ce type parce qu'il permet d'insister sur une connivence forte entre start ups et secteur de l'événement. Il s'agit de l'ensemble des start ups dont le marché ou l'un des marchés est le secteur de l'événement. Elles proposent des solutions de nature technologique dans l'audiovisuel, la gestion des flux, les contenus de conférences, Elles peuvent donc contribuer à la transformation numérique de la profession. Elles créent des partenariats d'échanges avec les organisateurs ou les parcs des expositions pour commencer et se faire connaître. Elles ne sont pourtant pas spécialistes de ce marché, elles ne le connaissent pas plus que les autres, parfois même le découvrent, elles sentent pourtant qu'il y a un potentiel d'affaires pour elles. Elles font des salons nationaux et internationaux, des grandes conférences ou congrès aussi, elles peuvent travailler avec de très grands comptes de l'informatique et du digital. Un salon peut être l'occasion de faire un pivot dans leur stratégie ou la base d'observation pour de nouveaux produits. L'orientation vers l'événementiel peut être une nouvelle étape dans l'entreprise, qui peut avoir déjà une autre histoire. Les dirigeants peuvent déjà avoir une expérience solide.

« Les innovateurs sociaux »

Ces start ups sont d'abord positionnées sur une offre non technologique. Elles sont plutôt dirigées par des femmes (effet peut-être trompeur de notre échantillon, déséquilibre de la parité dans le monde des start ups). Elles imaginent les salons avec des formes plus dynamiques et savent organiser des événements. Elles semblent très innovatrices sur les évolutions des salons et la mixité des formats. Elles se battent dans un monde qui favorise plutôt les technologies et le digital et s'occupe moins des solutions orientées avant tout sur les usages et les comportements. Elles sont plutôt engagées sur des causes, sur des enjeux sociaux. Leur expérience peut être très solide, avec un parcours construit avant la start up. Elles pratiquent des salons locaux et/ou internationaux. Avec moins de soutien et moins de moyens, elles seront peut-être plus visiteuses ou invitées dans des parties forum. Leur orientation sociale ne les éloigne pas pour autant d'objectif pragmatique de vente ou de recherche de contacts pour développer leur activité.

« Les Chercheurs »

Ce sont des start ups issues de la recherche. Cela rassemble toutefois une grande diversité entre telle start up sur des projets de nouvelles thérapies à l'échelle mondiale et telle autre sur une solution industrielle à visée d'abord régionale. Nous les mettons ensemble parce qu'elles ne constituent qu'une petite part de notre échantillon, alors que leurs approches des salons peuvent être différentes, les unes plutôt débutantes avec des visées commerciales, les autres plus stratégiques à la recherche d'investisseurs engagés sur plusieurs millions d'euros pour soutenir un temps de recherche long mais plein d'avenir. Les dirigeants connaissent en tout cas bien le monde des congrès pour l'avoir pratiqué comme scientifiques. Les salons ne sont pas leur domaine de prédilection, plus près d'un monde des entreprises dont ils restent éloignés malgré tout. Elles reconnaissent eux-aussi le levier accélérateur des salons et prévoient bien d'en faire une base de leur démarche. Elles peuvent envisager de créer un événement sur le secteur hyperspécialisé sur lequel elles se trouvent.

OUVRAGES ET TEXTES CITES

Livres

BABINET Gilles, Transformation digitale : l'avènement des plateformes, Histoires de licornes, de data et de nouveaux barbares..., Le Passeur Editeur, p. 18.

BATHELT Harald, GOLFETTO Francesca, RINALLO Diego, Trade Shows in the Globalizing Knowledge Economy, Oxford Scholarship , 2014

RIES ERIC The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Publishing Group, 2011 ; Lean Start up, adopter l'innovation continue

Travaux de recherche

BRAILLY Julien, Coopérer pour résister, Interactions marchandes et réseaux multiniveaux dans un salon d'échanges de programme de télévision en Europe centrale et orientale, thèse pour l'obtention du Doctorat Spécialité Sociologie, sous la direction d'Emmanuel Lazega et Albert David, Université Paris-Dauphine, Décembre 2014

FAVRE Guillaume, Des rencontres dans la mondialisation Réseaux et apprentissages dans un salon de distribution de programmes de télévision en Afrique sub-saharienne, thèse pour l'obtention du Doctorat en sociologie, sous la direction d'Emmanuel Lazega, Université Paris-Dauphine, Décembre 2014

Michel Grossetti, Jean-François Barthe, Nathalie Chauvac. Innovateurs ordinaires : Une enquête sociologique sur des startups françaises. Texte provisoire d'un ouvrage. 2016. <halshs-01377992>, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01377992>. Voir l'encart dans l'analyse détaillée.

Presse

Le STARTUPPER, l'écosystème des startups, Bordeaux et sa métropole, n° Hors-série, édition 2017-2018, publié par La Tribune

« Où en est La "Start-Up Nation" De Macron ? » Forbes, 13 décembre 2017, [Samir Hamladji - Journaliste , https://www.forbes.fr/politique/ou-en-est-la-start-up-nation-de-macron](https://www.forbes.fr/politique/ou-en-est-la-start-up-nation-de-macron) ;

« Mais lâchez-nous avec vos start-up ! » par Jean-Pierre Léac, 15 novembre 2015 in <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2015/11/lachez-nous-avec-vos-start-up/>

ANNEXE : Cahier des charges de l'étude

Idée générale

L'idée générale de cette étude est de comprendre, via l'analyse des pratiques des salons par les acteurs des start ups, combien et comment les salons constituent et peuvent constituer des plateformes pertinentes de l'innovation et de l'économie contemporaine et quelles sont les pistes d'évolution de leur modèle.

Contexte

Les start ups forment une des grandes tendances actuelles et fortement répandues de l'entreprise innovante. Elles pratiquent très spontanément les salons sur leurs marchés stratégiques. Ces entreprises, souvent très empruntées de la révolution digitale, d'une société horizontale et en conversation, des formes d'intelligence collective, de jeux de vitesses, concentrées sur la réussite d'une idée nouvelle, de production de nouveaux écosystèmes peuvent nous révéler la modernité ou les formes d'expression modernes des formats salons.

Les start ups deviennent pour les salons :

- Des clients majeurs et peuvent devenir leurs grands comptes de demain,
- Des bases de nouveaux contenus,
- Une clef d'entrée dans les transformations de l'économie mondiale et d'intégration de la révolution digitale,
- Une source d'évolution du sens de l'innovation présentée et de l'utilité des salons comme plateforme d'innovation,
- Un levier d'exploitation des potentialités et d'évolution de leur format.
- Et comme certains start ups sont aussi des « spin-off » de centres de recherche, des modalités de transferts technologiques et de lien Recherche-Marché, elles peuvent contribuer au renforcement concret des liens entre Salons et Monde la Recherche

Les organisateurs de salons proposent des offres dédiées aux start ups sur leurs marchés d'intervention et lancent des manifestations dédiées à l'économie des start ups. Les gestionnaires de sites envisagent et proposent des solutions de pépinières et incubateurs. Les prestataires se lient aux start ups à la fois comme clients possibles, partenaires de prestations et d'innovation (Les start ups renouvèlent l'offre et deviennent des concurrents). La profession en général, comme dans tous les secteurs, s'interroge beaucoup sur la révolution digitale et les transformations de culture et de modèle portées notamment par les start ups. Elle en attend de plus en plus l'inspiration.

N'oublions pas que ce ne sont pas des professionnels des salons qui ont lancé les grands événements de l'économie digitale type Web Summit, Nordic Business Forum, SXSW, SLUSH... avec de nouveaux formats et des performances remarquables.

Enjeux pour la recherche, les start ups, pour les professionnels des salons (organismes, prestataires, gestionnaires de sites)

- Enjeu de recherche : comprendre le rôle de plateforme d'innovation des salons via leur pratiques et leurs perceptions par les acteurs des start ups, analyser plus globalement les mécanismes des salons et leur pertinence dans l'économie actuelle, renforcer l'intérêt pour le développement d'une Recherche et Innovation dans les Foires, Salons et Congrès,
- Enjeu pour les start ups : accélérer par le biais des salons, et plus globalement par une stratégie sur les événements, leur processus d'innovation, d'accès aux Marchés et de développement d'activité, se positionner pour certaines d'entre elles sur le marché même de l'événement,
- Enjeu pour les professionnels des salons : développer fortement leur processus d'innovation et plus profondément de R&D, renforcer leur positionnement sur les cibles de start ups dans leurs marchés et leurs territoires d'intervention, développer leur compétitivité et leur niveau de création de valeur dans le champ interne de la concurrence entre acteurs de la

profession et face aux nouveaux entrants de l'événement et dans le champ externe des marchés des moyens de communication et de commerce.

Objectifs spécifiques de l'étude

Dresser une première analyse des perceptions, des attentes et des pratiques des salons par les acteurs des start ups.

Construire à partir de cette analyse une typologie des start ups,

Analyser les leviers et les freins des salons pour l'innovation et la croissance des start ups.

Identifier les pistes d'évolution de l'offre des salons :

- Pour servir l'innovation et le développement des start ups
- Plus globalement pour faire évoluer leur propre format général pour leur marché

Questions-clefs

Description de la naissance de la start up

Description des différents types d'événements connus et pratiqués

Description des pratiques de salons et des objectifs recherchés

Evaluation par les start uppers de leurs participations aux salons

Analyse des améliorations possibles attendues par les acteurs des start ups

Méthode

20 entretiens en face-à-face (quelques exceptions par téléphone) de 45 minutes environ, questions ouvertes, entretiens semi-directifs

Entretiens menés de décembre 2017 à mars 2018.

Echantillon

Dirigeants et fondateurs de start ups (ou exceptionnellement des responsables de communication)

Start up appartenant à des domaines hétérogènes : santé-biotechnologie, loisirs, tourisme, industries, habitat, e-commerce, économie sociale et solidaire, communication, médias, événementiel, ...

Homme et Femme : 65%/35% (surreprésentation des femmes par rapport à la réalité de nos bases d'information : 15% environ)

Pas de critère sur l'âge

Taille : 1 à 20 salariés

De quelques mois à plus de 5 ans d'existence.

Pratique des salons : de très faible voire absence si possible à plus de 5 salons/an.

Localisé à Bordeaux Métropole (utilisation en partie de l'annuaire LE START UPPER édité par la Tribune²⁵).

Sur des innovations technologiques principalement, mais avec des cas d'innovation d'usage

Voir le détail de l'échantillon dans l'analyse détaillée de l'étude, PARTIE I.

²⁵ Le STARTUPPER, l'écosystème des startups, Bordeaux et sa métropole, n° hors-série, édition 2017-2018, publié par La Tribune

