



L'alliance pour
l'innovation ouverte
Les bons réflexes, les bons outils

www.alliance-innovation-ouverte.fr

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

PREAMBULE

L'Alliance pour l'innovation ouverte promeut l'innovation ouverte auprès des entreprises en fédérant une communauté d'entreprises et de partenaires autour de valeurs partagées et d'une relation de confiance équilibrée entre grandes entreprises, ETI et start-ups. Son objectif est de s'appuyer sur les start-ups pour d'une part transformer la vision de l'innovation dans les entreprises et d'autre part leur offrir de nouveaux débouchés dans l'économie.

Le guide *Innovation ouverte : les bons réflexes, les bons outils* est le produit du travail des membres de l'Alliance pour l'innovation ouverte. Il part du constat simple que l'expérience des uns peut nourrir les projets des autres, et que les réticences à l'innovation ouverte sont parfois le fruit d'inquiétudes ou de manque d'outils concrets. Il couvre plusieurs champs, de la propriété intellectuelle aux relations capitalistiques, au sourcing ou à la collaboration à l'international.

Basé sur les témoignages des membres de l'Alliance, il s'adresse à la fois aux start-ups et aux entreprises installées, quelle que soit leur taille, mais aussi aux acteurs institutionnels et aux pouvoirs publics. Il s'inscrit dans une logique de partage de bonnes pratiques, afin d'accompagner tous les acteurs souhaitant s'engager dans l'innovation ouverte.

1. **L'entreprise s'engage à assurer la promotion de la start-up en interne** en la mettant en relation avec ses lignes business existantes ou avec les personnes en charge d'en imaginer de nouvelles
2. **La start-up s'engage à être représentée par un de ses dirigeants**
3. Dans le cadre d'une relation contractualisée, **l'entreprise et la start-up partagent les informations** (stratégie, marché, opportunités) nécessaires au développement d'une collaboration en France et à l'international
4. **La start-up et l'entreprise définissent ensemble les conditions de communication externe et de promotion de la start-up**
5. **La start-up et l'entreprise s'engagent à respecter la confidentialité des informations** échangées entre elles
6. **La start-up et l'entreprise s'accordent sur les modalités d'un partenariat équilibré** (objectif, calendrier, financement)
7. **L'entreprise s'engage à faciliter le recours aux tests des concepts** avant leurs déploiements sur le marché (*test-and-learn*)
8. **La start-up et l'entreprise s'assurent de la disponibilité des ressources humaines** nécessaires à l'aboutissement du projet
9. **L'entreprise adapte ses processus de décisions** (achat, contractualisation, prise de participation, etc.) à la réalité de la start-up et met en place un parcours de médiation
10. **La start-up et l'entreprise s'engagent à répartir de manière équilibrée la propriété intellectuelle** issue du partenariat

REUSSIR SA PREMIERE COLLABORATION

- LES CLES DE REUSSITE D'UN « POC » (PROOF OF CONCEPT) 7
- LE BUSINESS PARTNER, A L'INTERFACE ENTRE LE GRAND GROUPE ET LA START-UP 9
- LA MOBILITE ENTRE START-UP ET GRANDS GROUPES 11
- LA PROPRIETE INDUSTRIELLE : PRINCIPES ESSENTIELS 14

S'ASSOCIER POUR UN DEVELOPPEMENT COMMUN

- LES PRINCIPES D'UNE RELATION CAPITALISTIQUE REUSSIE 22

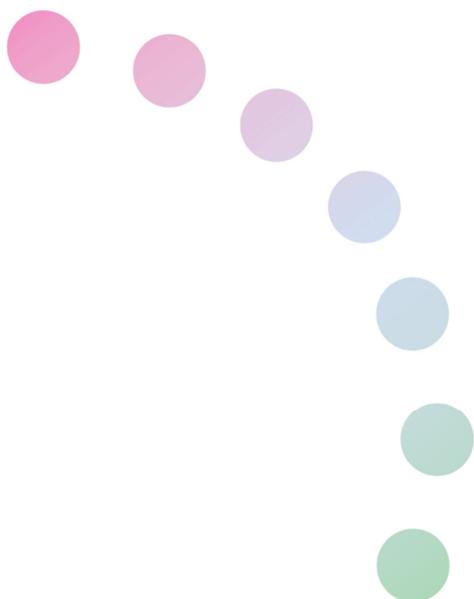
SE PROJETER ENSEMBLE A L'INTERNATIONAL

- LA MISE A DISPOSITION DE RESSOURCES SUPPORT 31
- L'ACCOMPAGNEMENT DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET LA VALORISATION 35

S'OUVRIRE AUX ECOSYSTEMES

- LA MUTUALISATION DES OPERATIONS DE SOURCING 42
- LES ECOSYSTEMES, TERRITOIRES D'EXPERIMENTATION 46

REUSSIR SA PREMIERE COLLABORATION



LES CLES DE REUSSITE D'UN « POC » (PROOF OF CONCEPT)

Le « **POC** », acronyme de **proof of concept**, est une **phase d'expérimentation** dans laquelle une *start-up* et un grand groupe testent et développent ensemble un service ou produit innovant. Cette phase revêt une grande importance, car elle constitue souvent le **point de départ de la collaboration**. Lorsque le POC se révèle concluant, au vu de critères de réussite en principe définis au préalable, il ouvre la voie vers un approfondissement de la collaboration : par exemple, une phase de déploiement ou d'achat en volume supérieur par le grand groupe.

• *Quels sont les critères de réussite d'un POC ?*

Le POC n'est pas un parcours obligé avant l'obtention d'un contrat. Il constitue cependant une phase utile aussi bien pour le grand groupe que pour la *start-up*, chacun en tirant des enseignements allant au-delà de la simple réalisation des objectifs fixés. **Le POC offre à la *start-up* une perspective de financement, tandis que le grand groupe peut tester l'intégration à son offre d'un nouveau produit ou service.** La réalisation d'un POC s'apparente pour les deux parties à une démarche de *test and learn*, validant l'amélioration d'un procédé ou d'un produit par le recours aux tests. Dans ce cadre, la réussite du POC se mesure plus à la valeur ajoutée de l'apprentissage pour les deux parties qu'à la réalisation directe des objectifs. Au sein des grands groupes, la réalisation de POC devient progressivement un processus organisationnel à part entière.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

Enfin, le recours au POC permet d'aider les *start-up* à se tester, et ainsi à réduire leur *time-to-market*. Celles-ci bénéficient de l'expertise et du savoir-faire historique du grand groupe, qui agit comme véritable *bêta-testeur*, mettant à l'épreuve les innovations.

L'EXEMPLE DE LA SANDBOX D'AXA

<https://developers.axa-assistance.com>

Une **Sandbox** est un environnement de test proposé par le grand groupe, qui met à la disposition des *start-up* des données virtuelles ou partielles leur permettant de tester l'interconnexion de leur service avec des données ou fonctionnalités exposées sous forme d'APIs. La *Sandbox* permet aux *start-up* de comprendre la structure des données des grands groupes, sans en impacter les environnements de production.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LE *BUSINESS PARTNER*, A L'INTERFACE ENTRE LE GRAND GROUPE ET LA *START-UP*

Dotées d'équipes réduites, les *start-up* sont souvent perdues face aux grandes entreprises. Elles peinent à présenter leurs idées et à se faire entendre, ne sont pas soumises à la même temporalité, et n'ont souvent pas la même culture de travail. Dans certains cas, elles ne partagent pas les mêmes enjeux que les grands groupes avec lesquels elles souhaitent interagir.

- ***Le business partner, sponsor interne de la start-up dans le grand groupe***

Certains grands groupes ont mis en place une équipe dédiée de *business partner*, ayant pour vocation d'être les sponsors des *start-up* en interne. **La mission du *business partner* est de promouvoir les *start-up* auprès des opérationnels et des décideurs et de leur donner les clés de lecture de l'organisation interne, en les familiarisant à leur culture corporate.**

Pour être efficace, le *business partner* doit à la fois avoir une proximité avec les unités opérationnelles du groupe, maîtriser leurs processus et usages pour cerner au mieux leurs besoins, et entretenir une relation étroite avec l'écosystème d'innovation.

L'équipe de *business partner* du grand groupe permet à celui-ci de mieux cibler ses recherches, et limite les pertes de temps et d'argent engendrées par l'*oversourcing*. **Le *business partner* se positionne comme un « régulateur », à l'interface entre les besoins d'innovation des unités métiers et les offres des *start-up*.**

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

TEMOIGNAGE DE GWENAËLLE DE LA ROCHE,
RESPONSABLE MARKETING DE MANPOWER
GROUP FRANCE, LEADER D'ECLAIREUR OF-
FICE

« La création d'**Eclaireur Office** est le fruit d'une longue observation des difficultés que rencontrent les start-up dans leur développement. Les grandes entreprises hésitent encore à confier à ces jeunes pousses la coresponsabilité d'une transformation en profondeur de leur organisation, de leur business model ou même de leurs offres. Elles se contentent généralement de prendre les services de ces start-up pour faire de la communication sur l'innovation, une stratégie d'« innovation washing » qui ne rend pas service à ces start-up qui veulent faire leur preuve sur le terrain. **Le but de telles cellules est d'acculturer l'interne à la nécessité d'innover et à l'urgence de se transformer sous peine de disparaître.** Les partenariats avec « nos » start-up, nés de la confiance mutuelle que nous avons avec elles, sont indispensables à notre survie autant qu'à la leur. »

LE RÔLE DU BUSINESS PARTNER CHEZ BUTA-
GAZ

Chaque start-up partenaire bénéficie d'un point de contact en interne identifié et formé. **Le business partner a deux objectifs :**

- **Accompagner la start-up au quotidien** et être capable de répondre efficacement à ses be-

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

soins : la *start-up* gagne en flexibilité et en rapidité.

- **Etre l'ambassadeur de l'innovation ouverte dans le grand groupe** et relayer cette dynamique à l'ensemble des collaborateurs. Il est un vrai levier pour l'évangélisation et l'acculturation à l'innovation ouverte en interne.

LA MOBILITE ENTRE *START-UP* ET GRANDS GROUPES

Travailler ensemble, partager un même sujet et les mêmes difficultés : pour créer des partenariats de long terme, la mobilité des compétences entre *start-up* et grands groupes est à encourager. Deux solutions permettent de donner l'opportunité à des salariés de grands groupes de travailler aux côtés des *start-up* :

- **L'apport ponctuel d'expertise**

Pour répondre à un besoin ponctuel d'expertise ou de *mentoring*, il est possible pour la *start-up* de recourir à **un appui sous la forme de journées de conseil et d'expertise délivrées par un expert du grand groupe**. Ces interventions sont d'une durée limitée (5 à 10 jours) et sont parfois réalisées à titre gracieux. Le formalisme administratif est très limité car l'apport d'expertise repose sur le volontariat et la vérification des conditions de mobilité du contrat de travail de l'expert.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

- **La mise à disposition de collaborateurs**

Pour des projets coopératifs plus ambitieux, nécessitant la mise à disposition de collaborateurs au sein de *start-up* sur des durées plus longues (plusieurs semaines à plusieurs mois), **il est possible de recourir au dispositif de prêt de main d'œuvre à but non lucratif, prévu par le code du travail.**

La mobilité temporaire par le prêt de main d'œuvre comporte plusieurs bénéfices dans le cadre d'une relation « gagnant - gagnant » :

- La *start-up* bénéficie d'un accès privilégié et sans risque à des compétences rares, et accélère son potentiel de croissance.
- Le collaborateur en immersion trouve en général du sens et du plaisir à apporter ses savoir-faire et expériences à la *start-up*. En retour, il s'enrichit de nouvelles compétences au contact de nouvelles méthodes de travail, valorisant son parcours professionnel et renforçant son employabilité.
- La grande entreprise renforce sa capacité à explorer plus largement le foisonnement des solutions innovantes, noue des partenariats stratégiques nécessaires pour accélérer sa propre mutation numérique. Elle acculture et forme plus de collaborateurs aux méthodes, culture et codes de la *start-up*. Enfin, elle diversifie et propose des parcours de carrière et perspectives diversifiées à ses collaborateurs plus expérimentés.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LE PRÊT DE MAIN D'ŒUVRE

Le dispositif de prêt de main d'œuvre à but non lucratif est prévu à l'Article L8241-2 du Code du travail.

Le salarié volontaire reste salarié de son entreprise d'origine et conserve tous ses droits (rémunération, congés, formation, carrière...). L'entreprise prêteuse refacture uniquement le coût salarial du collaborateur à la *start-up* : le prêt de main d'œuvre est obligatoirement à but non lucratif.

La loi prévoit que deux documents contractuels encadrent et sécurisent le dispositif : une convention de mise à disposition de personnel, signée de l'entreprise prêteuse et de l'entreprise utilisatrice, et un avenant au contrat de travail. Certains grands groupes y associent également une lettre de mission. Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) doivent avoir été consultées au préalable.

LA PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE : PRINCIPES ESSENTIELS

La propriété intellectuelle est un outil de développement stratégique pour les entreprises. **Les créations ou inventions issues de projets d'innovation ouverte doivent être protégées de manière adéquate**, afin de pouvoir les valoriser et les exploiter en toute sécurité, les préserver contre les atteintes éventuelles de tiers, et s'assurer qu'elles ne portent pas elles-mêmes atteinte aux droits des tiers. De même, les conditions d'exploitation des créations et des technologies propres apportées par chacun doivent être organisées contractuellement de manière rigoureuse, afin de prévenir les conflits. Les développements qui suivent proposent quelques bonnes pratiques pour une protection efficace des innovations.

1. Identifier ses connaissances propres et contractualiser la relation

Il n'est pas toujours aisé pour les partenaires d'un projet commun de différencier les droits de propriété intellectuelle relatifs aux technologies qu'ils apportent pour la réalisation du projet de ceux qu'ils pourraient acquérir sur la technologie générée par les travaux communs.

On croit parfois être propriétaire d'une innovation parce qu'on en a financé la réalisation. Or, propriété intellectuelle et financement ne vont pas forcément de pair ! Par ailleurs, le fait d'être l'auteur d'une technologie ne prémunit pas contre les risques d'atteintes aux droits des tiers : on peut, même de bonne foi, enfreindre un brevet d'invention ou une marque déposée.

2. Identifier les résultats protégeables

Les différentes composantes de l'innovation engendrée par un projet d'innovation ouverte doivent être soigneusement identifiées, ainsi que les contributions de chacun des partenaires. Ceci permet **la mise en place d'une stratégie de protection efficace, formalisée par une convention** qui définit la propriété et les conditions d'exploitation des résultats des travaux communs.

3. Choisir le mode de protection juridique adéquat

Les résultats des travaux réalisés ne sont pas tous protégeables de la même manière. Par exemple les logiciels, développements informatiques et études sont protégeables par le droit d'auteur de manière automatique, sans qu'il soit besoin d'accomplir des formalités, tandis que l'obtention des titres de propriété industrielle (brevets, marques, dessins et modèles) requiert des démarches administratives spécifiques.

Les systèmes de protection sont parfois cumulatifs, parfois exclusifs, et répondent à des objectifs différenciés. **Le choix de la protection adéquate s'appréhende sur les plans juridique et stratégique.** Plusieurs critères doivent être considérés : critères économiques, financiers, état du marché et de la concurrence, organisation interne, pratiques concurrentielles offensives ou défensives, capacité à valoriser l'invention, relation avec les investisseurs.

4. Préserver la confidentialité des travaux

La confidentialité est par essence bénéfique à la préservation de toutes les innovations. La délivrance d'un titre de propriété

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

industrielle est le plus souvent subordonnée à une condition de nouveauté. Certaines innovations sont si sensibles que leur divulgation va détruire toute possibilité d'appropriation : c'est par exemple le cas des savoir-faire non brevetables, ainsi que des innovations brevetables avant le dépôt d'une demande de brevets.

La gestion de la confidentialité doit être au centre des démarches d'innovation ouverte. Il est essentiel de s'assurer de la protection d'un résultat avant toute divulgation à des tiers non tenus au secret. Lorsque les projets impliquent l'échange d'informations stratégiques, une analyse objectifs/risques doit être conduite au préalable.

5. Prouver l'origine des travaux

L'expérience montre qu'il n'est pas toujours simple de prouver que l'on est l'auteur d'une création ou d'une invention. Dans le cadre d'une démarche d'innovation ouverte, il peut être difficile d'opérer le partage entre les travaux des uns et des autres, de distinguer la technologie antérieure de chaque participant de la technologie commune, ou encore de faire la différence entre une évolution de la technologie antérieure et un développement de la technologie commune. **Il est ainsi recommandé, dans le cadre des projets d'innovation ouverte, de mettre en place des systèmes de traçabilité, de procéder à des dépôts probatoires et de tenir des cahiers de laboratoires.**

6. Obtenir des titres de propriété industrielle

L'obtention d'un titre de propriété industrielle (brevet, marque, dessin ou modèle, certificat d'obtention végétale, nom de domaine) constitue une voie privilégiée pour protéger et valo-

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

riser une innovation. Les entreprises sont souvent évaluées au regard de leur portefeuille de titres de propriété industrielle.

La délivrance des titres est cependant soumise à des conditions, procédures et délais qu'il convient de maîtriser pour ne pas commettre d'erreurs irréversibles comme, par exemple, laisser passer le délai de priorité pour demander l'extension géographique d'un dépôt de brevet. Lorsque l'on ne maîtrise pas ces questions, il est conseillé de recourir à l'assistance de professionnels tels que les conseils en propriété industrielle.

7. Vérifier et éventuellement acquérir les droits des tiers

Il est vivement recommandé, avant d'investir dans une technologie, d'en vérifier la liberté d'exploitation. Là encore, le recours aux services de professionnels peut être souhaitable. Lorsqu'une technologie apportée à un projet d'innovation ouverte appartient à un tiers, il convient :

- de conclure une licence en bonne et due forme et de s'assurer que les droits concédés concernent bien tous les usages et exploitations ;
- d'être attentif aux dispositions relatives au sort des résultats, notamment aux évolutions et perfectionnements.

8. Valoriser la propriété industrielle

Les questions de la propriété et de l'exploitation des innovations sont centrales dans les projets développés dans une démarche d'innovation ouverte. **Il importe d'avoir une vision claire de ses objectifs, de sa capacité à exploiter ou valoriser les innovations.** Toutes les structures n'ont pas vocation à ex-

exploiter commercialement les innovations. A l'inverse, la propriété ou co-propriété d'une innovation n'est pas une nécessité si le but recherché est une avance technologique temporaire : dans ce cas, l'exclusivité d'exploitation suffit. **Le plus important est de mettre en place un système assurant la juste rémunération de ses innovations**, que celles-ci soient exploitées directement ou par un tiers à qui on en cède la propriété ou l'usage.

Dans le cadre des projets collaboratifs, il est d'usage de laisser aux partenaires l'accès à la technologie antérieure que l'on apporte gracieusement pendant la durée du projet, et contre rémunération après la fin du projet. **Il faut veiller à ce que l'investissement dans un projet d'innovation ouverte trouve sa contrepartie équitable, en termes de droit de propriété, de droit d'exploitation, ou de rétribution financière.**

Il est primordial à cet égard de bien définir le modèle économique qui servira de base pour l'exploitation et la valorisation des technologies. Deux options sont possibles :

- une répartition des acquis technologiques basée sur la mise en commun gratuite des résultats, ce qui signifie que tous les éléments technologiques appartiennent à l'ensemble des participants au projet d'innovation ouverte dans le cadre d'une exploitation par tous ;
- une répartition des acquis technologiques basée sur un transfert payant des droits, ce qui permet de mettre en place des licences rémunératrices pour les différents acteurs, en fonction de leurs apports respectifs.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

La valorisation de l'innovation peut également reposer sur des conventions entre partenaires, dans des domaines où les contraintes légales sont nombreuses. Certains outils peuvent aider à la réflexion mais ne sauraient prétendre régler toutes les situations et tous les problèmes. **Si les enjeux sont stratégiques, ou si l'on ne dispose pas des compétences en interne, il est recommandé de recourir aux services d'un professionnel.**

9. Entretien sa propriété intellectuelle

La préservation dans le temps du patrimoine de propriété industrielle exige de mettre en place des mesures afin de pouvoir faire face :

- au **risque d'annulation des titres de propriété industrielle** : les titres ne sont accordés que de façon temporaire et, selon leur nature, sont soumis à diverses conditions de maintien ou de renouvellement ;
- au **risque d'atteintes par des tiers, concurrents, contrefacteurs** : la veille concurrentielle permet de rechercher si des infractions ou des actes d'usurpation sont commis, suivre les dépôts effectués par des tiers ou des concurrents permet éventuellement de les contester ;
- au **risque de dévalorisation** si l'on n'est pas vigilant sur l'exécution des conventions : il est important de ne pas laisser perdurer des actes de contrefaçon ou de concurrence déloyale, qui engendrent des pertes de revenus et contribuent à banaliser et dévaloriser la propriété industrielle.

9 PRINCIPES POUR UNE BONNE PROTECTION DES INNOVATIONS

1. les règles légales sont complexes mais généralement peu contraignantes ;
2. les partenaires disposent d'une large liberté contractuelle pour organiser comme ils l'entendent leurs droits respectifs et communs ;
3. les partenaires peuvent se trouver en situation d'incertitude juridique et économique s'ils n'ont pas anticipé ces questions ;
4. la propriété intellectuelle doit être analysée et appréhendée dans chacune de ses composantes (brevets, savoir-faire, marques, droits d'auteurs, bases de données...) car toutes n'obéissent pas au même régime juridique ;
5. ne pas négliger la protection des signes distinctifs du projet commun, tels les marques, logos, noms de domaines ;
6. la confidentialité est essentielle à la protection des innovations, qu'elles soient brevetables ou non, et doit être organisée ;
7. mettre en place une traçabilité des informations confidentielles comme des technologies propres ou communes, ainsi que de leurs évolutions ;
8. les conséquences économiques d'une mauvaise gestion de la propriété intellectuelle ou d'une stratégie erronée peuvent s'avérer extrêmement pénalisantes pour une entreprise ;
9. signer des contrats solides est une nécessité.

S'ASSOCIER POUR UN DEVELOPPEMENT COMMUN



- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LES PRINCIPES D'UNE RELATION CAPITALISTIQUE REUSSIE

- *Start-up* et grands groupes : deux mondes à part ?

La collaboration entre une *start-up* et un grand groupe peut mener à la réalisation d'un investissement minoritaire ou non de ce dernier au capital de la *start-up*. Ces liens capitalistiques peuvent lui permettre d'accéder à une nouvelle source de financement, de trouver un appui opérationnel ou commercial, et de bénéficier du réseau et de la crédibilité du grand groupe. De son côté, ce dernier investit pour développer ou déployer une innovation, parce que l'activité de la *start-up* présente de fortes synergies avec sa propre activité, ou encore pour construire une offre commerciale commune ou faire de la veille technologique.

Toutefois, les relations capitalistiques ne se construisent pas naturellement et systématiquement, et ce pour diverses raisons essentiellement liées aux différences de culture. Différences de taille et de stratégie, objectifs non alignés, ou concurrence entre les modèles d'affaires rendent la relation souvent déséquilibrée et parfois difficile. Les modalités de prise de décision sont en particulier assez différentes (échelle temporelle, réactivité et implication des dirigeants, capacité à décider).

Mal anticipée, l'entrée à son capital d'une grande entreprise est susceptible d'être perçue par la *start-up* comme une menace. Ceci conduit certaines *start-up* à négliger la source de financement que constitue le *corporate venture*, qui représentait en France deux milliards d'euros sur la période 2007-2013¹. Une relation capitaliste réussie implique une attention de

¹ Le capital-investissement d'entreprises, un outil pour les *scale-up*, Isabelle Veil, 2016

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

part et d'autre. **Compréhension des attentes de chacun, dialogue constant, cadre juridique clair mais léger, contribuent à créer le climat de collaboration indispensable.**

- **Construire une relation de confiance**

Le point de départ d'une relation capitalistique entre grand groupe et *start-up* est souvent une rencontre, une accroche, un partenariat ponctuel, un POC... La qualité du dialogue est un facteur clé pour que la relation se concrétise dans de bonnes conditions. **Rapprocher, quand c'est possible, les modes de décision du grand groupe de ceux de la *start-up* peut fluidifier le dialogue, et permettre de dépasser les rôles institutionnels.** L'interlocuteur de la *start-up* doit être clairement identifié et reconnu dans le grand groupe, surtout s'il devient ensuite son interlocuteur « permanent ». Celui-ci doit être en mesure de clarifier comment la décision d'investissement sera prise, par qui, et selon quel calendrier. **La dimension interpersonnelle est cruciale** : elle permet une discussion d'égal à égal.

Que veut-on faire ensemble ? **Un rapprochement entre les deux structures doit avant tout faire sens : il faut définir le projet commun.** Les attentes de chacune des parties doivent être formalisées, les résultats attendus comme les risques doivent être évalués et discutés. **Chacun des partenaires doit faire l'effort d'être transparent sur ses attentes et ses objectifs**, et donner envie à l'autre de faire un bout de chemin ensemble.

La discussion du projet commun doit éclairer le choix de l'une ou l'autre des modalités d'investissement :

- prise de participation directe au capital, minoritaire ou majoritaire ;

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

- investissement via un fonds d'investissement captif (un seul industriel investisseur), *multi-corporate* (plusieurs industriels), ou via un fonds géré par une société de gestion indépendante ;
- acquisition.

- Choisir ensemble les modalités de l'investissement

Il est essentiel pour la *start-up* de bien comprendre les logiques qui sous-tendent chaque mode d'investissement. Ce choix conditionne en effet le degré d'implication future du grand groupe dans la gestion de la *start-up* : apports en nature, volumes engagés, possibilité d'investissements de suivi, présence ou non d'un « tiers de confiance » dans la relation. L'investissement d'un grand groupe dans une *start-up* peut prendre schématiquement trois formes :

- Investissement direct, généralement minoritaire :

Le grand groupe détient les parts en propre via sa *holding*, d'éventuelles filiales opérationnelles, ou au travers d'une structure d'investissement interne dédiée et détenue à 100%. **Ce mode d'investissement facilite la création de synergies, le déploiement d'un soutien commercial, technologique, opérationnel, RH...** Cependant, la pérennité de l'investissement n'est pas imposée de fait : le groupe garde la possibilité de changer de stratégie.

- Investissement minoritaire via un fonds indépendant :

Le grand groupe investit via une structure de gestion. Celle-ci peut jouer pour la *start-up* un rôle de « tiers de confiance », facteur d'équilibre lui évitant de se retrouver seule face au

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

grand groupe. Il peut s'agir d'un fonds géré par une société de gestion indépendante, d'un fonds *multi-corporate* ou d'un fonds filière. Même si la stratégie du fonds est définie en accord avec le (ou les) grand(s) groupe(s), les décisions de gestion relèvent de la seule société de gestion. Le co-investissement entre fonds *corporate* et fonds traditionnel est une autre possibilité.

Le recours à ce type de véhicule permet au grand groupe d'avoir accès à un *deal flow* de qualité tout en faisant de la veille technologique, et de contribuer à la dynamique de sa filière. C'est aussi un moyen de réduire le risque. Ce mode d'investissement rend toutefois le soutien opérationnel à la *start-up* moins aisé : celle-ci a un contact plus distant avec le grand groupe. Cette distance peut a contrario la rassurer, permettant de mieux préserver certaines informations. L'investissement via un fonds peut également assurer un investissement plus pérenne, non soumis à un changement rapide de stratégie *corporate*.

➤ Acquisition :

Enfin, parmi les modalités d'investissement, certains grands groupes privilégient l'acquisition. Elle fait dans certains cas suite à un investissement partiel, que la possibilité en ait été discutée à l'avance ou non.

Une acquisition peut impliquer l'intégration totale de la *start-up*. En tout état de cause, celle-ci poursuit son activité de manière autonome au sein du groupe, comme une division à part entière. Dans les deux cas, l'acquisition peut conduire à la construction d'un objet entrepreneurial ou commercial nouveau, commun aux deux parties.

• **S'engager et construire ensemble**

L'effort de dialogue doit être maintenu tout au long de la vie de la participation dans la *start-up*. En effet, les *start-up* ont, dans leurs premières phases de vie des contraintes temporelles très lourdes, avec de multiples levées de fonds successives : comme mentionné plus haut, il est essentiel pour elles d'avoir un interlocuteur permanent susceptible de porter de façon pérenne une stratégie d'investissement et avec lequel elles peuvent envisager de discuter des investissements de suivi nécessaires à leur croissance.

Même s'il est compliqué de discuter de tous les sujets en amont d'une décision d'investissement, **la perspective d'une acquisition à terme doit être clairement évoquée, même si c'est pour l'écarter.** En effet, si elle fait partie du projet commun, elle doit être prise en compte dès le début du dialogue. Dans le cas contraire, si la perspective est clairement exclue, il convient de lever cette « épée de Damoclès » inutile qui peut brouiller l'esprit de collaboration.

Une autre dimension essentielle à la confiance est **d'éviter le mélange des genres lorsque les partenariats sont à la fois d'ordre commercial ou industriel et capitalistique.** Il est important, dans un tel cas, que le représentant au conseil d'administration ne soit pas le porteur du contrat commercial ou le partenaire de recherche, mais bien un interlocuteur qui joue le rôle d'actionnaire.

La qualité du dialogue est également importante pour négocier de manière apaisée le pacte d'actionnaires, qui organise au plan juridique les relations entre le grand groupe et la *start-up*. Place du grand groupe dans la gouvernance, droits de véto, confidentialité, conditions de sortie, nécessitent clarté et vigilance pour dépasser les appréhensions initiales. Pour une

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

start-up, il est important de s'entourer d'un conseil juridique et de s'être préparée pour l'élaboration des points principaux du pacte. Si les modèles-type existants² ne sont pas toujours appropriés à la spécificité de l'investissement, ceux-ci peuvent aider à se familiariser avec ces enjeux.

Le rôle du *corporate* dans la gouvernance de la *start-up* peut constituer une pierre d'achoppement. Les grands groupes pourraient contribuer à dépasser ces inquiétudes en choisissant leurs représentants au conseil d'administration en dehors des fonctions achats ou recherche, en préparant leurs représentants au métier d'administrateur, ou en s'abstenant de multiplier les demandes de droits spécifiques.

Enfin, les conditions de sortie sont une autre source d'inquiétude. Là encore, certains réflexes peuvent aider à débloquer des situations : intervenir *pari-passu* avec des co-investisseurs, privilégier un droit de premier refus à un droit de préemption...

Le pacte d'actionnaires est essentiel et doit couvrir l'ensemble des points sensibles de la relation entre *corporate* et *start-up*.

Dans certains cas, le pacte d'actionnaires peut contenir une clause de discussion régulière (éventuellement annuelle), occasion de revisiter ensemble les stratégies pour les reconfigurer au besoin. Ce point régulier peut permettre de déclencher certaines clauses, comme un droit de suite côté *start-up* pour refinancer ses tours successifs, ou un droit de transfert pour le grand groupe en cas de changement de stratégie.

Enfin, **le pacte d'actionnaires pourrait inclure une clause de recours à un médiateur (éventuellement la Médiation des en-**

² On peut citer par exemple le modèle de term sheet élaboré, dans un autre contexte, par The Galion project, qui peut aider à la réflexion

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

treprises) en cas de tensions entre les parties, quand l'une ou l'autre des parties considère que l'intervention d'un tiers de confiance peut aider à dénouer un point de blocage.

- **Le cas spécifique des acquisitions**

Une relation capitalistique réussie inscrit la collaboration dans une perspective potentielle d'acquisition. Là encore, la relation de confiance est cruciale. Comme pour les investissements minoritaires, une acquisition repose les questions du projet commun aux deux entités et du positionnement de l'équipe de management :

- **Pourquoi acquérir** : Rechercher des talents ? Acquérir une technologie ? Développer un marché ? Gagner un nouveau produit ? La *start-up* appartiendra-t-elle au *core business* ou représente-t-elle un *new business* ? Les indicateurs clefs de performance (KPI) à prendre en compte pour évaluer une *start-up* technologique doivent faire l'objet d'une attention particulière : il n'est pas possible de se baser sur l'EBITDA pour calculer la valorisation.
- **Pourquoi vendre** : Qu'attendent les fondateurs, les équipes ? Le management et les équipes souhaitent-ils rester impliqués après l'acquisition, ou au contraire monter un nouveau projet ? Quels sont les critères de succès pour la *start-up* ?

Ces questions sont loin d'être anodines, tant la sortie est souvent un sujet tabou chez les entrepreneurs. Ceux-ci nourrissent fréquemment de fausses attentes quant aux bienfaits de l'acquisition. Pour les *start-up*, les difficultés d'une opération de vente sont souvent importantes, faute de moyens pour

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

s'entourer d'experts (avocats, fiscalistes, etc). Et si les investisseurs en capital-risque disposent d'une expertise, leurs intérêts ne sont pas toujours alignés avec ceux des entrepreneurs. Face à ce constat, il est essentiel pour les *start-up* de se préparer à l'acquisition avec soin :

- **sur le plan humain, il convient de préparer la transition**, de ne pas sous-estimer les difficultés qui y sont attachées, d'en parler avec ses pairs et avec le repreneur, afin d'établir en commun un plan d'intégration précis pour le fondateur et son équipe ;
- **sur le plan juridique, il est essentiel de s'entourer d'experts**, en particulier pour réfléchir à la protection de la propriété intellectuelle et à son transfert, et pour aborder les questions fiscales, qui peuvent se révéler épineuses et sources de contentieux.

La négociation de la clause d'*earn-out* constitue un enjeu important. Cette clause du contrat de cession permet de fractionner le prix en plusieurs paiements, l'un payable au jour de la cession et les autres plus tard en fonction des résultats à venir. Elle vise à inciter le fondateur et ses équipes à rester dans la nouvelle entité.

Sa rédaction doit être rigoureuse : le calcul du complément de prix doit être clairement déterminé afin qu'aucun conflit ne puisse survenir. Enfin, certaines subtilités imposent l'appui de juristes et de fiscalistes : amortissement comptable du *good will*, risque de requalification de l'*earn-out* en salaire déguisé, fiscalité des plus-values de cession.

SE PROJETER ENSEMBLE A L'INTERNATIONAL



- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LA MISE A DISPOSITION DE RESSOURCES SUPPORT

Une internationalisation rapide conditionne la survie d'une *start-up*, alors même que celle-ci ne dispose pas des ressources nécessaires à une telle démarche de développement.

A l'inverse, les entreprises déjà établies à l'étranger ont déjà fait l'expérience de l'internationalisation. Elles peuvent être une réelle opportunité de soutien des *start-up* en mettant à disposition leurs ressources à l'international.

L'accès à de nouveaux marchés est l'un des éléments les plus fédérateurs d'une alliance entre grands groupes et *start-up* ou PME. Les ressources sont d'autant plus partagées entre les parties qu'elles ont une cible commune de recherche de nouveaux revenus à l'international. Plusieurs types de ressources peuvent être proposés par les grands groupes ou des collectifs d'entreprises, afin de contribuer au développement international des *start-up* et PME.

- **L'hébergement professionnel des *start-up* par des entreprises établies à l'international**

L'absence de locaux à l'étranger est le premier obstacle auquel se heurte une entreprise souhaitant s'internationaliser, alors même qu'elle n'a besoin que de bureaux de passage. **Les locaux des entreprises déjà installées à l'étranger représentent une ressource précieuse.**

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LE PROJET EXPORT-IMPULSE PORTE PAR LE SYNTEC NUMERIQUE ET LE PÔLE SYSTEMATIC PARIS REGION

Export-Impulse est une solution d'entraide inter-entreprises facilitant le développement commercial des *start-up* et la constitution d'un réseau professionnel local. **La plate-forme numérique, à but non lucratif, permet aux entreprises adhérentes (guests) d'être mises en relation et de trouver des locaux chez leurs pairs ; tandis que les entreprises hôtes (hosts) s'engagent à l'entraide et mettent l'espace d'hébergement à disposition** gratuitement ou à un coût inférieur à celui du marché.

Les hôtes déterminent le prix de la location, leur disponibilité et les conditions de réservation des entreprises hébergées de manière ponctuelle ou récurrente, que ce soit à la journée, à la semaine ou au mois.

Hosts et Guests entretiennent des relations reposant sur la courtoisie, le partage et le respect. Chacun évite toute action ou situation pouvant porter atteinte à l'image de l'autre. La relation peut être contractualisée via la convention téléchargeable sur le site.

<http://www.export-impulse.org/fr/>

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

- **Mutualiser les fonctions supports**

Plusieurs ressources supports, disponibles dans les entreprises implantées à l'étranger, font généralement défaut aux start-up qui se lancent à l'international :

- la connaissance du marché local ;
- le carnet d'adresses (institutionnel, privé et public) ;
- la maîtrise des normes : réglementation douanière et fiscale, propriété intellectuelle, règles de comptabilité, droit commercial, droit du travail ;
- les capacités de recrutement.

L'EXEMPLE DU GROUPE *LEGRAND*

Legrand fait bénéficier ses *start-up* partenaires de son expertise dans les domaines technique, normatif et réglementaire. **Le groupe partage sa maîtrise des réglementations, des standards et des normes en vigueur, permettant aux start-up d'identifier les caractéristiques qui leur permettront de rendre leur produit international en répondant aux exigences du marché visé.** Les *start-up* n'ayant pas les moyens d'intégrer toutes ces contraintes, ni l'expérience de ces exigences, arriveront plus vite à un résultat tout en limitant les risques grâce à ce support offert par le groupe.

LE GROUPE ORANGE ET LES ORANGE FAB

A travers les **Orange Fab** (11 structures réparties sur 4 continents), **le groupe Orange met certaines de ses ressources à disposition des start-up** qu'il accompagne :

- l'ouverture des **API** d'Orange (interfaces de programmation) aux développeurs, stimulant ainsi la création de nouveaux services par de jeunes entrepreneurs ;
- l'**hébergement** pour les *start-up* dans les pays où elles souhaiteraient analyser le marché et se développer ;
- la **mise en relation avec des partenaires business locaux** internes et externes, sources de contacts pour un *time-to-market* accéléré ;
- la **participation à des événements majeurs internes** tels que les *Innovation Days Europe* lors desquels les *start-up* pitchent devant de nombreux CEOs des pays de la zone.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

L'ACCOMPAGNEMENT DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET LA VALORISATION

- **Former les *start-up* et les accompagner vers le marché**

L'appréhension du marché est source de nombreuses interrogations auxquelles la petite équipe d'une *start-up* n'est pas nécessairement en mesure de répondre en particulier si elle ne dispose pas de toutes les compétences commerciales :

- Comment approcher les bons interlocuteurs dans de grandes entreprises internationales ?
- Comment comprendre leurs besoins et identifier les mécanismes de décision ?
- Comment présenter un concept ou un MVP (*Minimum Viable Product*) imparfait et itérer avec le client ?
- Comment construire sa crédibilité ?
- Comment comprendre les différences culturelles et de langage ?
- Comment construire la confiance, gérer des entretiens à distance et conclure un contrat ?

LES SALES ACADEMY D'INWIBE

Inwibe a mis en place un **programme dédié à la formation au marché B2B**, les *Sales Academy*. Ce programme prend la forme de séances de formation et de coaching et permet d'acquérir les clefs d'accès au marché des grands groupes, d'appréhender le contexte international et de maîtriser le management à distance en s'appuyant sur les méthodes du *Lean Start-up*.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LE PROGRAMME D'ACCOMPAGNEMENT FRENCH IOT DU GROUPE LA POSTE

Le programme *French IoT* rassemble une communauté de 100 *start-up*, un réseau de 65 partenaires numériques et 6 grands groupes (*BNP Paribas Real Estate, Boulanger, Derichebourg Multi-services, Malakoff Médéric, Legrand et Atol*). Il propose **diverses actions de valorisation et d'accompagnement en fonction de l'évolution de chaque *start-up* et des opportunités business avec les grands groupes partenaires :**

- **l'expérimentation à grande échelle des solutions pour passer l'épreuve du POC** et bénéficier ainsi de retours tant sur l'usage, la technique que le modèle économique ;
- **l'orientation vers des partenaires en territoires ou implantés à l'international** pour renforcer leur solution : chaînes de production, canaux de distribution... ;
- **l'invitation à des événements afin de valoriser les offres** sur un stand ou en plénière, et de rencontrer des investisseurs en période de pré-commercialisation ;
- la mise en avant sur le ***Tumblr French IoT***

- **Le recours aux appels à projets destinés aux *start-up***

De nombreux grands groupes à la recherche de solutions innovantes lancent des appels à projet à destination des *start-up*. Certains de ces appels à projets sont issus de besoins remontés par leurs filiales à l'étranger et sont destinés à faire

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

l'objet d'un accompagnement ou d'un développement commercial dans le territoire à l'origine de la demande.

- **Les partenariats de développement commercial**

A l'instar de ce qui est fait sur le territoire français, **les grands groupes peuvent accompagner les start-up dans leur développement commercial à l'international par le biais de partenariats structurants.**

ENGIE - SIGFOX : UN EXEMPLE DE PARTENARIAT « GAGNANT - GAGNANT »

ENGIE a participé au développement de solutions d'optimisation énergétique pour les bâtiments en utilisant la technologie de **SIGFOX**. Le groupe ENGIE est par ailleurs entré dans le capital de SIGFOX en février 2015, puis a lancé **ENGIE M2M**, premier réseau de l'Internet des objets en Belgique.

- **La communauté French Tech et les French Tech hubs**

Les French Tech hubs sont des réseaux d'échanges entre entrepreneurs implantés à l'étranger. Ils permettent de structurer et de fédérer les dispositifs et les réseaux d'aide aux entreprises innovantes françaises déjà présents à l'étranger. **Ils constituent des passerelles entre écosystèmes étrangers et français** (dont les 18 métropoles et réseaux *French Tech*), facilitant ainsi la pénétration de marchés par les entreprises innovantes et valorisant l'attractivité éco-

nomique du territoire national. 12 écosystèmes étrangers ont été labellisés French Tech hubs : New York, Tel Aviv, Tokyo, Abidjan, Barcelone, Le Cap, Hong Kong, Londres, Montréal, Moscou, San Francisco et Séoul (<http://hubs.lafrenchtech.com/>).

Un French Tech hub regroupe des institutions, des PME, des start-up et des grands groupes français, et les connecte en réseau local à l'international, favorisant ainsi la création de communautés inter-connectées. Chaque écosystème labellisé s'appuie sur un tissu existant d'entreprises, d'incubateurs, de filières, etc. **Le French Tech hub offre un accès immédiat à une communauté d'entrepreneurs locaux, à leurs dynamiques, réseaux, bons plans, locaux, partenaires mais aussi à des prospects/clients.** C'est un excellent moyen d'avoir accès à tout, tout de suite, d'augmenter son réseau efficacement et d'optimiser un déplacement professionnel en l'enrichissant d'un élan collectif.

LE *FRENCH TECH HUB* A SAN FRANCISCO :
TEMOIGNAGE DE LA *START-UP CILCARE*

CILcare est le leader du service en recherche et développement de médicaments pour la perte d'audition et les acouphènes. La prospection de CILcare sur ce marché de niche en croissance se fait principalement via la participation à des salons internationaux à visée scientifique ou commerciale, donnant accès à un portefeuille de prospects des secteurs de la pharmacie, des biotechs et des medtechs.

Comment paraître « grands » alors que nous sommes encore si « petits » ? Pour CILcare, l'approche collective, a toujours payé. Nous pouvons évoquer l'exemple du dernier salon « BIO » qui s'est tenu à San Francisco début juin. Notre présence sur le *French Tech Corner* du pavillon France, stratégiquement positionné sur le salon « BIO », et les supports de communication distribués ont mis en avant l'innovation des « petites » françaises. Nous pouvons témoigner avoir reçu des demandes de rendez-vous de la part de grands groupes qui ont identifié CILcare grâce à la communication collective *French Tech / Business France*. **La *French Tech* représente un label d'innovation qui attise la curiosité de nos prospects étrangers.**

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

- **Valoriser les *start-up* lors de salons internationaux**

Les grands groupes participent à de nombreux événements internationaux, dédiés à l'innovation ou à leur secteur d'activité. Ces événements peuvent bénéficier d'une audience à la fois quantitative et qualitative (prospects commerciaux) et d'une large couverture médiatique. **La valorisation des *start-up* sur les stands des groupes représente ainsi une opportunité pour elles de nouer des contacts clefs alors qu'elles n'ont généralement pas les moyens de s'offrir une présence visible lors de ces salons.**

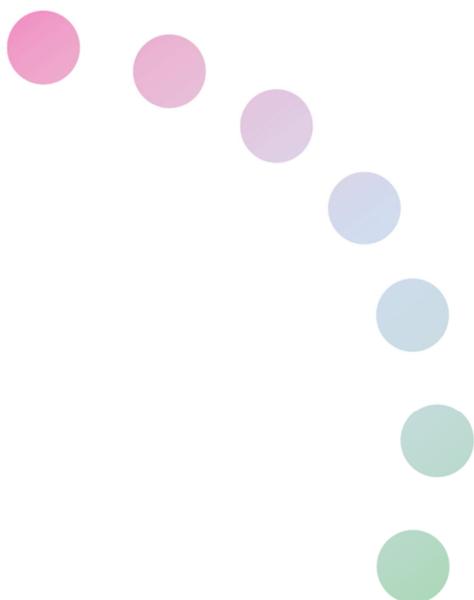
Le grand groupe bénéficie de la présence des *start-up* sur son espace. Celles-ci le valorisent, qu'elles soient partenaires ou non, car elles sont le gage d'une volonté d'innovation dans ses métiers.

*ENGIE AVEC SIGFOX, PARTNERING ROBOTICS
ET UBIANT AU CES 2016*

ENGIE a offert à 5 *start-up* dont 3 françaises (Sigfox, Partnering robotics et Ubiant) une importante opportunité de visibilité en les invitant à exposer dans son espace situé, de façon symbolique, au sein du hall qui regroupait les *start-up* et la *French Tech*.

Pour *Partnering Robotics*, il s'agissait d'un premier voyage vers les Etats-Unis et pour *Ubiant*, la présence au CES faisait suite à la conclusion avec une filiale du groupe, *SSINERGIE*, d'un accord de licence destiné à améliorer la performance énergétique des logements collectifs et bâtiments tertiaires.

S'OUVRIR AUX ECOSYSTEMES



- L'alliance pour l'innovation ouverte •

LA MUTUALISATION DES OPERATIONS DE SOURCING

Les modèles de collaboration actuels, le dispositif du capital-investissement d'entreprise (*corporate venture*) et les incubateurs, vont s'élargir peu à peu vers une innovation toujours plus ouverte et concertée, où les grands groupes ne se contentent pas de financer les *start-up*, mais mettent à profit la collaboration pour créer conjointement des innovations au sein de réseaux de partenaires étendus. Il faut inventer de nouvelles formes d'innovation dans lesquelles des partenaires multiples collaborent et se réunissent pour créer ensemble des innovations, des nouveaux services afin de répondre aux nouvelles attentes des clients.

La coopération entre un grand groupe et une *start-up*, qui évoluent dans des mondes différents, n'est pas simple et doit s'appuyer de plus en plus sur une approche territoriale en réseau.

Les grands groupes ont besoin :

- de l'innovation et de l'agilité des *start-up* pour se développer et créer de nouveaux business collaboratifs ;
- de s'organiser pour travailler en proximité dans les territoires ;
- de trouver des réponses qualifiées à leurs appels d'offres sur l'innovation ;
- de cibler et qualifier les propositions des *start-up* ;
- d'exister dans les écosystèmes régionaux ;
- de faire coïncider leur process interne avec le fonctionnement des *start-up* ;

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

Les *start-up* :

- sont de plus en plus implantées en région ;
- ont besoin de l'accès au marché que les grands groupes peuvent faciliter ;
- souhaitent signer leur premier contrat majeur (test, partenariat) avec un grand groupe mais ont du mal à le positionner sur des appels à projets de plus en plus diversifiés et à accéder au bon décideur.

Les politiques publiques des collectivités locales visent :

- à développer l'économie et la création d'emplois liés ;
- à faire du développement territorial un levier de création de valeur économique, sociale, sociétale et environnemental ;
- à renforcer les coopérations territoriales d'acteurs.

Les grands groupes ont donc des difficultés à cibler leur recherche, les *start-up* courent après le foisonnement d'opérations de *sourcing*. **Une nouvelle manière de faciliter la mise en relation entre grands groupes et *start-up* est de développer le *sourcing* qualifié au sein des écosystèmes d'innovation de manière mutualisée.** Cette démarche présente plusieurs enjeux :

- regrouper les forces des grands groupes pour augmenter la visibilité de leurs appels à projets ;

• L'alliance pour l'innovation ouverte •

- optimiser et rendre plus opérationnelle la recherche de contacts pour la start-up ;
- créer des évènements collaboratifs pour accélérer la détection de nouveaux business ;
- accélérer le temps nécessaire à la contractualisation de la relation, créer de la proximité en humanisant les échanges start-up / grands groupes ;
- renforcer le rôle des territoires en utilisant leur potentiel d'innovation et d'expérimentation pour créer des synergies entre les acteurs.

Ainsi, de même que l'innovation ouverte postule qu'il est plus efficace et rapide — dans un esprit de travail collaboratif — de ne plus se baser principalement sur sa seule et propre recherche pour innover, **l'Alliance pour l'Innovation Ouverte propose de mutualiser certaines actions des grands groupes de sourcing, voir d'expérimentation dans un esprit de coopération** visant à créer de la valeur économique (nouveaux marchés, nouveaux services numériques), sociale (emploi) et sociétale (développement numérique territorial) à partir des territoires français.

- L'alliance pour l'innovation ouverte •

BIGUP4START-UP : UN NOUVEAU MODELE DE SOURCING AU SEIN DES METROPOLES FRENCH TECH

Né en 2015 dans le cadre de la *French Tech* à Montpellier, **BigUp4Start-up** est organisé pour accélérer la mise en relation des grands groupes avec les *start-up*. **Ce programme implique les directions centrales des grands groupes et l'écosystème territorial (collectivités, clusters, directions régionales des grands groupes)**. Il repose sur trois temps forts :

- la diffusion en commun des appels à projets des grands groupes
- l'organisation de *pitchs* croisés des directeurs innovations et des *start-up*
- la mise en relation via des rendez-vous individualisés

QUELQUES REPERES :

Pour 2015 : 8 grands groupes partenaires et 150 *start-up* participantes.

Pour 2016 : 14 grands groupes partenaires et 250 *start-up* participantes.

LES ECOSYSTEMES, TERRITOIRES D'EXPERIMENTATION

Les écosystèmes d'innovation disposent d'une proximité entre acteurs (entreprises, structures de soutien, collectivités, opérateurs...), permettent de faciliter et accélérer les rencontres, et de mettre à disposition un cadre d'expérimentation favorable.

Les expérimentations sont un préalable nécessaire avant la mise sur le marché des solutions innovantes. La mise en synergie des compétences et des expertises dans les espaces publics permet de créer des « communautés territoriales d'expérimentation ». **Les living labs offrent de bonnes opportunités d'innovation ouverte avec les vrais usagers.** Ces laboratoires vivants se caractérisent par trois dimensions principales :

- ils constituent des environnements reproduisant des situations de vie les plus réalistes et familières possibles pour les usagers. Ils permettent d'avoir une appréhension fine de leurs besoins et attentes non satisfaits, révélant les pistes d'innovation ;
- ils réunissent des parties prenantes de natures diversifiées formant de véritables écosystèmes : entreprises, territoires, centres de recherche, puissance publique, associations... Au cœur de ces écosystèmes, les usagers sont de véritables co-créateurs de solutions innovantes ;
- ils s'appuient sur des outils et méthodes appropriés : outils d'idéation, plateformes, moyens de prototypage rapides.... Ces outils permettent l'accompagnement de projets d'innovation agiles, en privilégiant les cycles courts et itératifs visant le prototypage rapide de concepts novateurs.

REMERCIEMENTS

PERSONNES AYANT CONTRIBUE A LA REALISATION DE CE GUIDE

David Adolphe, DGE - Pascal Asselot, France Brevets - Jean-Marc Bally, Aster Capital - Thibault Baranger, Croissance Plus - Maxime Barbier, Bluenove - Bastien Beley, DGE - Nicolas Bellégo, Paris & CO - Célia Belline, CILcare - Philippe Berna, Médiation des entreprises - Richard Berro, EDF - Pierre Billel, La Poste - Jean Baptiste Bini, Cap Digital - Richard Biquillon, Yoomap - Serge Bischoff, Comité Richelieu - Mélanie Blanc, Manpowergroup - Julien Bocceda, Butagaz - Geoffroy Boulard, Métropole du Grand Paris - Philippe Boyer, Foncière des Régions - Cécile Brosset, Bpifrance - Jean-François Caillard, ADEO - Jean-Jacques Carrillo, Edison Way - Paul Chavand, Rollkers - Vanessa Chocteau, La Poste - Lionel Chouraqui, Pitchy - Florent Chouvet, Manpowergroup - Damien Courbon, Swap-Card - Sébastien Couturier, Aéroports de Paris - François Cuny, Systematic - Alexandra Dadian, Axa - Alexandre Dandan, Poult - Hélène De Cointet, Safran - Gwenaëlle De la Roche, MANPOWERGROUP - Jean Delalandre, Comité Richelieu - Olivier Deschildre, DGE - Fiona Disegni, Rendez-vous - Martin Duval, bluenove - Olivier Duverdier, Ecosysgroup - Thomas Etesse, MAEDI - Philippe Eymerie, Bouygues Telecom - Francis Fernandez, Groupe PSA - Bruno Ginoux, EDF - Philippe Gondard, Kalkis Tech - Manuel Gruson, Dassault Systèmes - Francis Hagel, MEDEF - Hugues Hansen, La Poste - Damien Heiss, Inwibe - Tatiana Jama, Sélectionnist - Pierre Karpik, Gide - Mathieu Kahn, DGTrésor - Renan L'Helgoualc'h, Orange - Jean-François Lacoste-Bourgeacq, Qiventiv Systems - Michael Lalande, Idealys - Pierre Laroche, Legrand - Céline Lazorthes, Leetchi - David Le Louarn, Kinov - Christophe Lecante, Comité Richelieu - Jean-Louis Liévin, ideXlab - Sofïène Lourimi, DGE - Fabrice Marsella, Le Village By CA - Julien Méchin, Creads - Françoise Mercadal-Delasalles, Société Générale - Jean Romain Micol, Mission French Tech - Damien Morin, Save - Michel Moulinet, Ayming - AnneLaure Naveos, Crédit Mutuel Arkéa - Emmanuel Olivier, Ubiant - Céline Orjubin, MyLittleParis - Manuel Ortiz, Ayming - Victoria Pagnon, La Poste - Camille Panassié, Poult - Ludovic Parisot, ENGIE - Marie-Pierre Padelou, CILcare - Jean-François Pépin, CIGREF - Alexia Perouse, Ibionext - Lucie Phaosady, La Poste - Olivier Pierre, Bulkypix - Xavier Ploquin, DG Trésor - Etienne Portains, Maddyness - Stéphane Quéré, ENGIE - Marie Raichvarg, Partech Venture - Pascal Rioual, EDF - Patrick Schmitt, MEDEF - Eric Seulliet, La Fabrique du Futur - Nathanael Sorin Richez, NUMA - Mathilde Trevisiol, DGE - Eric Varszegi, Systematic - Baptiste Vassor, UGAP - Isabelle VEIL, Systematic - Thomas Wald, Paris & CO - Frederic Wattine, Oscarh - Armelle Weisman, Paris Pionnières - Céline Wynant-Pateron, Mangopay - Marie Laure Wyss, DGE.



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE

SECRETARIAT D'ÉTAT
AU NUMÉRIQUE

DGe
DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES