

DAVID AVEC
GOLIATH
L'ALLIANCE DES JEUNES ET
DES GRANDES ENTREPRISES

1 + 1 =
mieux!



BAIN & COMPANY 

DAVID AVEC GOLIATH

Une initiative de



BAIN & COMPANY 

SOMMAIRE

EDITO //4

L'ÉTUDE DAVID AVEC GOLIATH 2019 //6

1.

JEUNES ENTREPRISES :
TOUJOURS PLUS
D'INTERACTIONS AVEC LES
GRANDES ENTREPRISES,
MAIS LES FRUSTRATIONS
DEMEURENT //12

2.

GRANDES ENTREPRISES :
DES PROGRÈS DANS LA
CAPACITÉ À COLLABORER
AVEC LES JEUNES
ENTREPRISES //20

3.

ET LES ETI DANS
TOUT ÇA ? //28

REGARDS CROISÉS DES MÉCÈNES //46

LE PRIX DAVID AVEC GOLIATH 2019 //54

ANNEXES //72

1 + 1 = MIEUX !

À deux, c'est tellement mieux. On est plus forts, plus agiles, plus inventifs aussi. C'est notre credo depuis 4 ans et le commencement de l'aventure David avec Goliath.

Si nous nous retournons sur le chemin parcouru, nous savons que nous allons dans la bonne direction :

Les alliances entre jeunes et grandes entreprises sont devenues incontournables, au-delà des partenariats pionniers. En témoigne la progression continue des alliances entre David et Goliath, qui concernent 87% des jeunes entreprises en 2019, contre 79% en 2017. Nous nous réjouissons qu'à ce titre, les 10 binômes nominés au Prix 2019 de la plus belle alliance entre une jeune et une grande entreprise aient été reçus par Cédric O, le Secrétaire d'État chargé du Numérique auprès du ministre de l'Economie et des Finances et du ministre de l'Action et des comptes publics.

Les alliances entre jeunes et grandes entreprises ont su s'inscrire dans des enjeux business : en 2019, 90% des jeunes entreprises qui ont interagi avec des grandes entreprises ont eu des relations commerciales classiques, soit une hausse de +10 pts vs. 2018.

Ces relations entre jeunes et grandes entreprises commencent à atteindre un premier point d'équilibre : si les jeunes entreprises continuent à émettre souvent des frustrations (NPS** de -12% en 2019), leur satisfaction est néanmoins en hausse par rapport à 2017 (-33%). Parmi les principaux facteurs de frustration depuis 2016, le déséquilibre de la relation est désormais beaucoup moins évoqué, même si la lenteur ne paraît pas résolue : en 2019, conscients des bénéfices mutuels de ces collaborations, David et Goliath aspirent à s'allier sur un pied d'égalité.

C'est bien, mais il faut accélérer.

Accélérer tout d'abord, pour lever les freins qui subsistent encore : côté grands groupes, la lenteur invoquée par les jeunes entreprises reste leur première source d'insatisfaction (30% en 2019) dans leurs alliances, malgré une amélioration (36% en 2016). Côté jeunes entreprises, certains grands groupes peuvent regretter un manque d'humilité dans la façon des start-ups d'aborder la relation.

Accélérer ensuite, pour explorer des territoires jusqu'alors peu ou mal exploités : pour la première fois cette année, nous avons décidé de nous rendre en « Terre du Milieu », du côté des entreprises qui ne sont plus des « David », mais pas encore des « Goliath ». Ces entreprises, au nombre de 5 800 sur notre territoire, emploient 3,3 millions de salariés. Ces entreprises, ce sont les ETI – Entreprises de Taille Intermédiaire. Et les résultats de nos recherches sont sans appel : les nombreux atomes crochus entre ETI et start-ups ainsi que leur facilité à travailler ensemble rendent ces alliances – aujourd'hui largement sous-exploitées – particulièrement intuitives. Cet alignement nous démontre que les freins ou zones de frictions ne sont pas une fatalité.

* Le Net Promoter Score (NPS) mesure la propension à recommander un produit ou une entreprise à travers une unique question : « recommanderiez-vous ce produit ou cette entreprise à vos amis ou à vos collègues ? ». Les répondants attribuent en réponse une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs (9-10), les neutres (7-8) et les détracteurs (6 et moins). Le NPS correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ». Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.



Gonzague de Blignières

Co-fondateur de RAISE



Clara Gaymard

Co-fondatrice de RAISE



Olivier Marchal

Président de Bain & Company en France

Si nous voulons faire grandir nos start-ups et transformer nos ETI et nos grands groupes, le renforcement de leurs alliances est un passage obligé pour confirmer non seulement la capacité de nos jeunes entreprises à « scaler », mais aussi prouver la capacité de notre gisement actuel d'ETI à se transformer.

Plus que jamais, les entreprises, jeunes, moyennes et grandes, partagent un même impératif : le défi du succès durable dans une économie en profonde mutation. Pour les jeunes entreprises, la transformation par la taille, qui suppose de transformer leur innovation en produit, de transformer leur énergie en crédibilité, et parfois leurs tours de tables en chiffre d'affaires et profits. Pour les grandes, plus d'agilité pour affronter ou créer la disruption. Pour les ETI, prendre le tournant de la transformation digitale et gagner en compétitivité.

Nous devons faire mieux.

Certes, nous pouvons être fiers de nos fleurons internationaux et de nos champions de la French Tech, qui participent année après année de l'attractivité retrouvée de notre pays sur la scène internationale. Mais notre volonté de soutenir une croissance économique durable ne saurait se limiter au CAC 40 et au Next 40 : à l'heure où les voix s'élèvent en faveur d'une croissance inclusive et équilibrée, source de moins d'inégalités et d'une meilleure utilisation de nos ressources, nous voulons porter plus que jamais notre ambition de renforcer les alliances entre jeunes, moyennes et grandes entreprises sur tout le maillage de notre territoire et de nos filières, pour que, partout, s'allier rime avec créer. Créer de la liberté d'entreprendre, de l'innovation, créer de l'emploi, créer davantage d'équité.

Depuis la création du Prix David avec Goliath en 2017, nous observons que de plus en plus de candidatures répondent à des critères d'impact positif et nous voyons beaucoup d'innovations et d'alliances s'inscrire dans une ambition « Tech for Good ». Nous voulons voir plus loin que ce « good » pour viser le « better » : car 1 + 1 = mieux !

Tout est mieux quand on est deux.





L'ÉTUDE DAVID AVEC GOLIATH 2019

Dans un écosystème devenu largement favorable à l'éclosion de jeunes pousses, la relation entre jeunes et grandes entreprises s'approfondit encore. Il est désormais inconcevable d'envisager l'avenir sans des liens étroits entre ces David et ces Goliath, d'autant que les grandes entreprises poursuivent leurs efforts pour s'adapter. Les David peuvent aussi trouver des alliés du côté des ETI – Entreprises de Taille Intermédiaire, dont les similarités culturelles avec les jeunes entreprises constituent un terreau favorable aux collaborations.

JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES : LA RELATION S'APPROFONDIT, LES FRUSTRATIONS DES JEUNES ENTREPRISES DEMEURENT

PROGRESSION CONTINUE

des partenariats entre jeunes et grandes entreprises



De nombreuses jeunes entreprises **ONT DES RELATIONS COMMERCIALES** avec des grandes entreprises



Mais les jeunes entreprises demeurent **FRUSTRÉES DE LEURS INTERACTIONS**



La **LENTEUR** des prises de décision des grandes entreprises **EST LA PREMIÈRE RAISON D'INSATISFACTION** des jeunes entreprises



* Le Net Promoter® Score (NPS) mesure la propension à recommander un produit ou une entreprise à travers une unique question : « recommanderiez-vous ce produit ou cette entreprise à vos amis ou à vos collègues ? ». Les répondants attribuent en réponse une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs (9-10), les neutres (7-8) et les détracteurs (6 et moins). Le NPS correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ». Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

UNE DYNAMIQUE POSITIVE POUR LES GRANDES ENTREPRISES : UN INDICE DE MATURITÉ EN MATIÈRE D'OPEN INNOVATION À **6,5/10** (+0,4 VS. 2018)

DES EFFORTS QUI PAYENT

- La vision et la stratégie **7,5/10**
- Les structures et l'organisation **8/10**

87% des grandes entreprises déclarent que les collaborations avec de jeunes entreprises **ONT UN IMPACT FORT POUR ELLES**

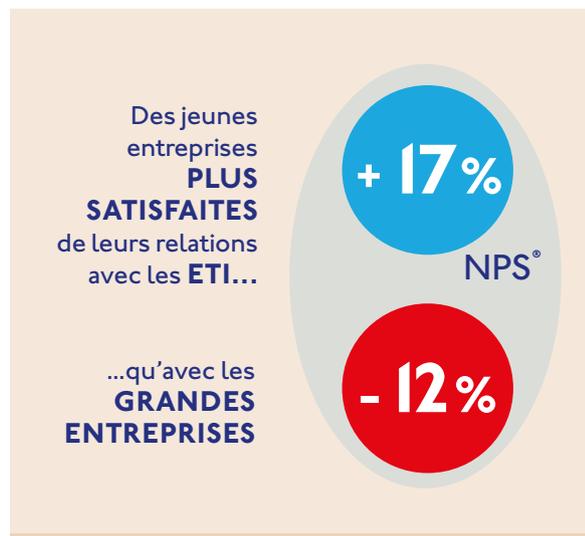
ENCORE DES PROGRÈS À RÉALISER

- La mobilisation des collaborateurs **4,8/10**
- La simplification des processus **6,7/10**
- La capacité à industrialiser après la phase pilote **5,7/10**

LES COLLABORATIONS AVEC
LES **ENTREPRISES DE TAILLE
INTERMÉDIAIRE (ETI)** :
UN POTENTIEL ENCORE
SOUS-EXPLOITÉ



DES RELATIONS **FRUCTUEUSES**
ÉGALEMENT POUR LES ETI,
GRÂCE À LEUR **FORTE
COMPLÉMENTARITÉ** AVEC
LES **JEUNES ENTREPRISES**



Des collaborations
À DÉVELOPPER D'AVANTAGE

Les jeunes entreprises déclarent **collaborer avec quasiment 2 fois plus d'ETI** que de grands groupes en 2019



Alors que **le nombre d'ETI est 20 fois plus élevé** que le nombre de grands groupes en France



LES **PROXIMITÉS CULTURELLES** facilitent les collaborations



AGILITÉ ET RAPIDITÉ

ESPRIT ENTREPRENEURIAL

PRAGMATISME

Pour **MULTIPLIER CES COLLABORATIONS**, deux enjeux majeurs :



OÙ EN EST LA FRANCE EN 2019 ? TOUR D'HORIZON DE L'ÉCOSYSTÈME ET DES ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES

L'ÉCOSYSTÈME DES JEUNES ENTREPRISES, UN LEVIER DE CROISSANCE

La création d'entreprise se porte bien en France, avec 691 000 créations d'entreprises en 2018, dont 383 000 hors auto-entrepreneurs, un chiffre en hausse de 9% entre 2017 et 2018. Elles sont pour la majorité créatrices de nouveaux emplois, notamment pour les entreprises de technologie. Si, d'après le secrétaire d'Etat au Numérique Cédric O, « *aux États-Unis, entre un tiers et la moitié des créations nettes d'emplois sont liés directement ou indirectement à la technologie* », en France, on peut estimer qu'environ 10 % des nouveaux emplois créés sont en lien avec le secteur de la tech.

Talents : "Start-up is the new cool". Si la panacée était il y a encore une décennie de débiter sa carrière dans un grand groupe coté et/ou reconnu, aujourd'hui 63% des moins de 35 ans souhaitent travailler dans une start-up. Les grands groupes, qui l'ont bien compris, multiplient les initiatives d'intrapreneuriat, et celles qui généralisent les alliances avec des start-ups pourraient bénéficier de l'attractivité grandissante de ces dernières auprès des jeunes talents.

ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES : UN TERREAU FAVORABLE EN FRANCE

La France a pris une certaine avance en termes de corporate venture*, confirmée par les éditions précédentes de l'étude David avec Goliath : **le nombre moyen d'investissements CVC réalisés en 2018 s'élève à 7 deals par CVC** (pour un ticket moyen de 6,2 millions €), soit 2 fois le nombre moyen de deals en 2016 (3,5) et les grands groupes continuent à s'équiper en CVC.

Le nombre d'incubateurs ou d'accélérateurs pour accélérer ce développement, déjà très élevé en France, est toujours en hausse : 270 incubateurs en 2018, soit +13% par rapport à 2017 ; 56 accélérateurs en 2018, soit +12% en un an.

La nécessité de rapprocher jeunes et grandes entreprises est largement identifiée : en témoignent des initiatives telles que le **Hub de Bpifrance, une plateforme mettant en relation 150 grands groupes et déjà 470 start-ups référencées**.

* Investissement d'une entreprise dans une autre, typiquement la prise de participation d'une grande entreprise dans une jeune start-up

LES SCALE-UPS SE DÉVELOPPENT, LES LICORNES SE MULTIPLIENT

En 2018, la France compte 25 nouvelles scale-ups ayant levé plus de 20 millions d'euros : le potentiel reste élevé avec 160 nouvelles start-ups qui ont levé plus de 5 millions d'euros en 2018, pour atteindre 12 % du total européen avec 681 scale-ups.

Le Royaume-Uni mène toujours la danse avec 1 668 scale-up fin 2017, soit 30 % du total européen.

Les licornes* françaises, jusque-là moins nombreuses que chez nos voisins européens, se multiplient. Elles représentaient jusqu'à 2017 un club restreint : Criteo, Veepee, Blablacar, OVH. Depuis, Deezer (août 2018), Doctolib (mars 2019), Kyriba (mars 2019) et Ivalua (mai 2019) sont venues les rejoindre. Et plusieurs méga-levées du premier semestre 2019 pourraient annoncer de futures licornes (ManoMano, Meero, Ynsect, HR Path).

LE FINANCEMENT, TALON D'ACHILLE DU MODÈLE FRANÇAIS

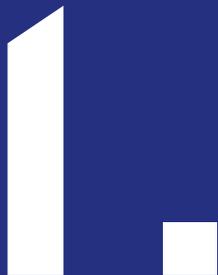
On note avec satisfaction que de nombreux financements sont disponibles en France pour aider à la création d'entreprise : notamment grâce à Bpifrance (Bourse French Tech, prêt d'amorçage, avance innovation), des subventions régionales, ainsi que de nombreux fonds « early stage ». Ces investissements « early stage » ont quadruplé en Europe en trois ans (2015-2018), et la France concentre presque un quart des montants européens investis, au coude à coude avec le Royaume-Uni.

Toutefois, en comparaison avec nos voisins européens, subsiste en France une vraie difficulté à financer le changement d'échelle. Ainsi, si avec 681 scale-ups, la France a rattrapé son retard par rapport à l'Allemagne (530), elle reste encore loin derrière le Royaume-Uni (1 668). Par ailleurs, les start-ups britanniques ont levé deux fois plus de fonds que les françaises en 2018 (7,4 Md€ contre 3,6 Md€), pour un nombre d'opérations similaire. Et si les méga-levées (plus de 100 millions d'euros) se sont multipliées en France au premier semestre 2019, la France est absente du tableau des 10 plus importantes levées de fonds européennes sur la période.

Une priorité nationale et européenne : le Président de la République Emmanuel Macron a fait du financement « late stage » une priorité, annonçant en septembre 2019 une enveloppe de 5 milliards d'euros visant à faire émerger 25 licornes tricolores d'ici 2025. Cette mobilisation inédite de l'écosystème est financée à hauteur de 3 milliards par les grands groupes d'assurance et de 2 milliards par le capital-risque.

Pour autant, c'est à la sortie que le système reste le plus défaillant : les pépites qui ont profité à leurs débuts des largesses du système français trouvent rarement des investisseurs locaux lorsque leurs fondateurs souhaitent sortir du capital. A l'instar de SeaBubble, cédé en avril 2019 à un groupe d'investisseurs chinois, suisses, suédois et américains (vente de 66 % de l'entreprise), ou encore de Drivy, leader européen de la location automobile entre particuliers, racheté pour 300 millions de dollars par son concurrent américain Getaround.

* Une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars sans être cotée en Bourse



JEUNES ENTREPRISES : TOUJOURS PLUS D'INTERACTIONS AVEC LES GRANDES ENTREPRISES, MAIS LES FRUSTRATIONS DEMEURENT

BAROMÈTRE JEUNES
ENTREPRISES 2019

Quatre ans après le lancement de l'initiative David avec Goliath, nous pouvons nous féliciter du chemin parcouru : les alliances entre jeunes et grandes entreprises sont en train de devenir la nouvelle norme et leurs liens ne cessent de se développer et de se solidifier. Malgré tout, ces collaborations restent complexes à mettre en œuvre et les frustrations des jeunes entreprises demeurent. Des exemples prouvent que les contraintes peuvent être surmontées.

SOMMAIRE

Alliances entre jeunes et grandes entreprises : une accélération des partenariats *business* // 13

Favoriser la réussite des alliances : quels leviers activer ? // 16

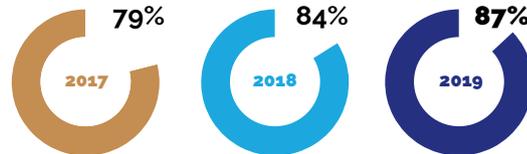
Que pensent les jeunes entreprises de leur relation avec les Entreprises de Taille Intermédiaire ? // 18

ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES : UNE ACCÉLÉRATION DES PARTENARIATS BUSINESS

Près de 9 jeunes entreprises sur 10 disent avoir interagi avec des grandes entreprises en 2019, un chiffre en croissance régulière depuis 2017. Un tiers des jeunes entreprises déclare même travailler avec plus de 10 grandes entreprises.

Part des jeunes entreprises ayant eu des interactions avec de grandes entreprises

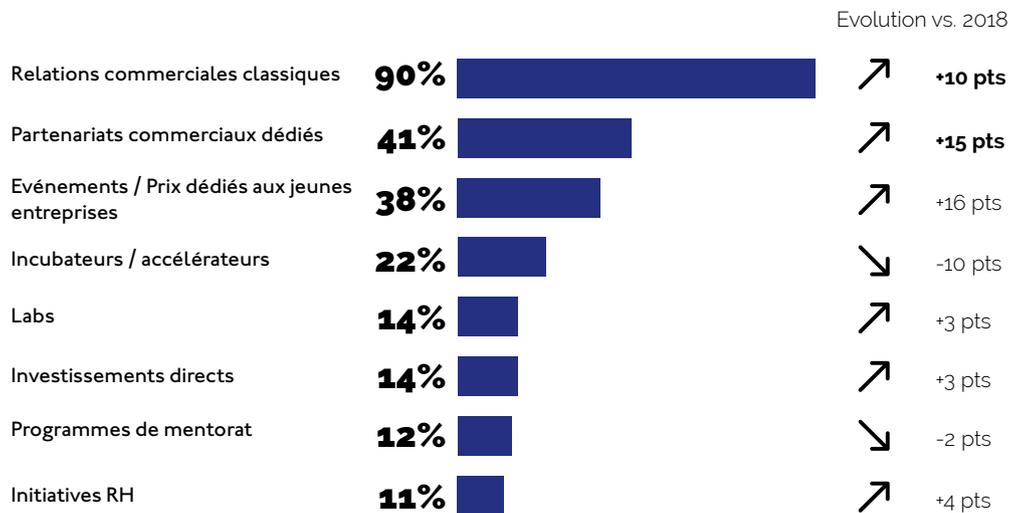
Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2017/2018/2019 cf. méthodologie



Cette tendance s'explique par l'intensification des relations commerciales : 90% des jeunes entreprises ayant des interactions avec des grandes entreprises ont eu des relations commerciales classiques (+10 pts par rapport à 2018) et 41% des répondants ont établi des partenariats commerciaux dédiés aux jeunes entreprises (+15 pts par rapport à 2018). Ces interactions s'inscrivent structurellement dans une relation business, ce qui peut expliquer la baisse des relations qui pouvaient se nouer, parfois artificiellement, exclusivement dans le cadre d'incubateurs ou d'accélérateurs.

Principaux types d'interactions entre jeunes et grandes entreprises, en % du nombre de répondants (plusieurs choix possibles)*

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2018 / 2019 cf. méthodologie



● 2019

* Investissement via un fonds de Corporate Venture Capital, Fondations et mécénat financier et autres programmes dédiés aux jeunes entreprises non représentés car inférieurs ou égaux à 10% des répondants.

La relation avec les grandes entreprises semble dès lors indispensable pour toute jeune entreprise désireuse d'accélérer, de changer d'échelle et de s'internationaliser. Le baromètre révèle en effet que l'opportunité business est la première raison de satisfaction des jeunes entreprises dans leurs relations avec les grands groupes*. Par ailleurs, une collaboration avec un grand groupe peut être source d'enseignements et structurante pour la jeune entreprise en pleine phase de développement. Enfin, les grandes entreprises leur apportent de la crédibilité.

Principales raisons de promotion, en % du nombre total de promoteurs**

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019 cf. méthodologie



« **Travailler avec une grande entreprise permet à une start-up de rapidement se confronter aux réalités et donc d'adapter sa solution en lien avec les besoins du marché. Malgré tout, ces collaborations demeurent encore parfois complexes à mettre en œuvre.** »

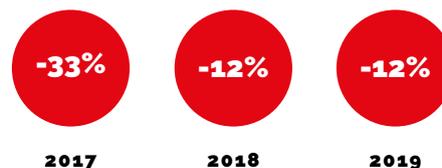


Aurélie Toubol
CEO, Troov

Malgré l'intensification des liens qui les unissent aux grandes entreprises, la frustration reste largement partagée par les start-ups : le NPS**** de leurs relations reste négatif, à -12%, traduisant une frustration qui perdure.

Net Promoter® Score des jeunes entreprises***

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2017/2018/2019 cf. méthodologie



* Raison de promotion indiquée par une jeune entreprise ayant répondu 9 ou 10 à la question « Sur une échelle de 0 à 10, à quel point recommanderiez-vous à d'autres jeunes entreprises une interaction avec une grande entreprise de type CAC 40 ou d'envergure internationale ? (10 étant la meilleure note) »

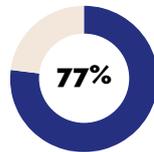
** Jeune entreprise ayant répondu 9 ou 10 à la question « Sur une échelle de 0 à 10, à quel point recommanderiez-vous à d'autres jeunes entreprises une interaction avec une grande entreprise de type CAC 40 ou d'envergure internationale ? (10 étant la meilleure note) ».

*** Le Net Promoter® Score (NPS) mesure la propension à recommander un produit ou une entreprise à travers une unique question : « recommanderiez-vous ce produit ou cette entreprise à vos amis ou à vos collègues ? ». Les répondants attribuent en réponse une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs (9-10), les neutres (7-8) et les détracteurs (6 et moins). Le NPS correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ». Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

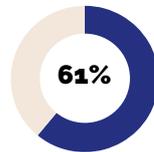
Comme les années précédentes, la lenteur et la complexité observées dans les grands groupes apparaissent comme de véritables freins. Malgré les nombreuses initiatives mises en place par les grandes entreprises, la majorité des jeunes entreprises ne perçoit pas de réel changement à ce niveau et fustige la lenteur des grands groupes, notamment en ce qui concerne la prise de décision.

Principales causes de la lenteur des grandes entreprises d'après les jeunes entreprises, en % du nombre de répondants (plusieurs choix possibles)*

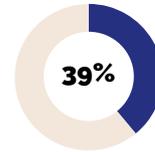
Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019 cf. méthodologie



Prise de décision trop longue



Processus administratifs trop longs



Manque de réactivité des interlocuteurs

« Il y a un temps incompressible de processus de validation. Même après un accord de principe pour lancer un projet, il est souvent nécessaire d'attendre que de nombreux interlocuteurs s'alignent et valident la décision, au niveau ComEx-1 ou ComEx-2. »



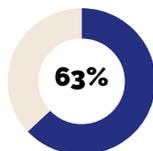
Salim Jernite
CEO, Clevy

FAVORISER LA RÉUSSITE DES ALLIANCES : QUELS LEVIERS ACTIVER ?

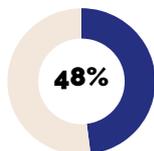
Les jeunes entreprises indiquent les facteurs clés à réunir pour la réussite d'une collaboration : il s'agit d'établir une relation de confiance et de proximité. Comme l'an dernier, l'implication des équipes de la grande entreprise et une communication fréquente et transparente sont primordiales. Les jeunes entreprises, désormais plus au fait des attentes de leurs partenaires, indiquent aussi la compréhension de leurs besoins comme un autre facteur clé de succès.

Principaux facteurs clés de succès d'une relation aboutie avec une grande entreprise, en % du nombre de répondants (plusieurs choix possibles)**

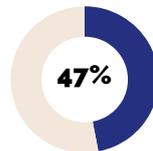
Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2018 / 2019 cf. méthodologie



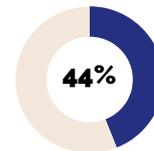
Forte implication des équipes opérationnelles de la grande entreprise



Bonne compréhension des besoins métier de la grande entreprise



Communication fréquente et transparente avec la grande entreprise



Sponsorship par un membre du ComEx

* Calendrier de travail trop long ou non respecté et autres causes de lenteur non représentés car inférieurs à 30% du nombre de répondants

** Cadrage du pilote / POC en amont, simplification des processus et autre facteurs clés de succès non représentés car inférieurs à 40% du nombre de répondants

QUELQUES CONSEILS UTILES DE JEUNES ENTREPRISES...

Quelle posture adopter ?

Respecter la culture de son partenaire



« Mon conseil est de la jouer low profile, et de savoir s'adapter aux codes en vigueur.



Par exemple et symboliquement, je continue de mettre un costume en rendez-vous client et j'évite le verbiage franglais. Je pense qu'il faut avoir un esprit d'adaptation et tâcher d'être un caméléon. »

Baptiste de La Brosse
Directeur, C'évidentia

Savoir dire « non »



« Il faut savoir dire non. Refuser de nouer des partenariats trop étroits ou trop spécifiques garantit une indépendance de son produit, conforte la crédibilité de sa stratégie, équilibre la relation face au grand groupe et - surtout - économise beaucoup d'énergie. »



Pierre-André Svetchine
Fondateur et ex-CEO, Cowork

Être opiniâtre



« Il faut rester positif : une personne haut placée dans un grand groupe m'a un jour dit que ce n'était pas du tout intéressant pour eux. Et puis une autre personne a finalement été intéressée. Il faut chercher des alliés et ne pas réduire le groupe à une personne. »



Zineb Agoumi
CEO, Ezygain

Quel discours tenir, et à qui s'adresser ?

Parler cas d'usage plutôt que technologie



« Il faut commencer sur un périmètre simple et bien défini, car on peut souvent adresser 1000 problèmes différents et c'est d'ailleurs très tentant. La relation avec la grande entreprise s'en porte beaucoup mieux si dès le jour 1 le produit est prêt à emploi, quitte à l'upseller par la suite. »



Edouard Nattée
CEO, Foxintelligence

Trouver le bon sponsor



« Avoir un sponsor au ComEx n'est pas forcément suffisant. Rentrer par le haut peut bien évidemment faciliter le lancement d'une collaboration, mais il faut également descendre dans la hiérarchie pour trouver des interlocuteurs au niveau de responsabilité adéquat. Il faut donc trouver le bon niveau intermédiaire. »



Antoine Baschiera
CEO, Early Metrics

« Les interlocuteurs haut placés dans la hiérarchie des grands groupes, de type ComEx, sont généralement capables de prendre des décisions rapidement. C'est au niveau du chef de projet désigné que l'approche commerciale se complique ensuite et s'enlise parfois. Il faut surtout avoir la chance de tomber sur un chef de projet qui ne soit pas paralysé par la peur de faire une erreur. »



Ivan de Ponteves
Président, Andjaro

Connaître son prospect / client



« Pour une collaboration efficace, il faut faire un travail pour chaque cible prioritaire : comprendre l'organigramme du grand groupe, savoir qui reporte à qui, être conscient des objectifs de chacun, à quoi est rattaché le bonus des interlocuteurs clés ... »



Antoine Baschiera
CEO, Early Metrics

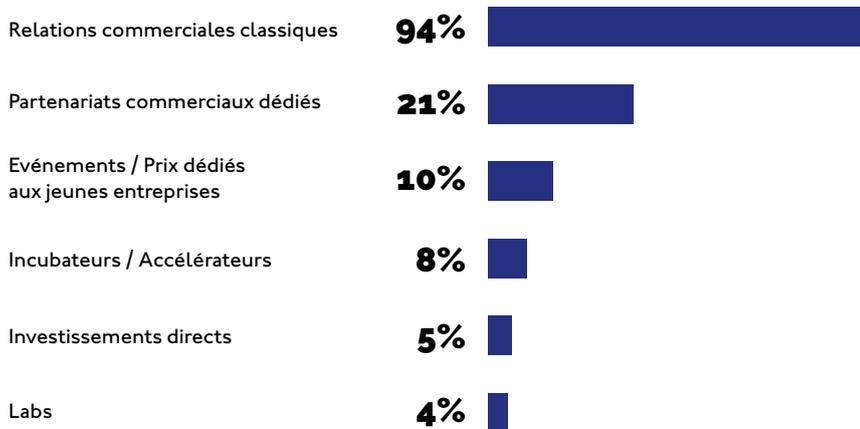
ET QUE PENSENT LES JEUNES ENTREPRISES DE LEUR RELATION AVEC LES ETI ?

Si 87% des jeunes entreprises ont travaillé avec des grandes entreprises, plus des trois quarts disent avoir interagi avec des ETI* - Entreprises de Taille Intermédiaire, et souvent avec un grand nombre d'entre elles : 21 ETI en moyenne contre 12 grandes entreprises**.

Les partenariats jeunes entreprises – ETI apparaissent centrés sur des besoins commerciaux : les jeunes entreprises évoquent surtout des relations commerciales classiques. Cette approche pragmatique des ETI relève également d'un choix d'allocation des ressources, qui les éloigne des incubateurs, prix ou autres initiatives de ce type consacrées aux jeunes entreprises.

Principaux types d'interactions des jeunes entreprises avec les ETI, en % du nombre de répondants (plusieurs choix possibles)***

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019 cf. méthodologie



* ETI - Entreprises de taille intermédiaire : entreprises qui emploient entre 250 et 5 000 salariés et réalisent jusqu'à 1,5Md€ de chiffre d'affaires ou ont un total de bilan inférieur à 2Mds €.

** Moyenne des jeunes entreprises ayant eu des relations avec au moins une ETI / grande entreprise au cours des 12 derniers mois

*** Initiatives RH au sein des Entreprises de Taille Intermédiaire, fondations / mécénat financier, programmes de mentorat, investissement via un fonds de Corporate Venture Capital et autres programmes dédiés aux jeunes entreprises non représentés car inférieurs ou égaux à 3% des répondants

Contrairement aux grandes entreprises, les ETI bénéficient d'une image positive auprès des jeunes entreprises, avec un NPS* de leurs relations s'élevant à 17%, et plus d'un tiers de « Promoteurs ». Les principales raisons de cet engouement résident dans l'agilité des ETI, auxquelles on associe plus volontiers les qualificatifs de « rapide » et « réactif ».

NPS®*



2019



Les principaux avantages à collaborer avec des ETI sont leur **réactivité**, ainsi que l'**opportunité commerciale**, la plus grande **compréhension mutuelle** et la proximité entre ETI et jeunes entreprises.



Certaines start-ups pointent du doigt des **difficultés similaires** aux grandes entreprises dans le processus de collaborations avec les ETI, ainsi que la **plus faible attractivité business** pour les jeunes entreprises.

« Une ETI a un, deux, voire trois niveaux de hiérarchie en moins qu'un grand groupe. Elle peut donc avoir plus de proximité avec la start-up, notamment quand les patrons sont aussi actionnaires majoritaires et eux-mêmes d'anciens entrepreneurs. »



Antoine Baschiera
CEO, Early Metrics

« Avec les ETI nous avons de belles relations de confiance mais qui sont plus difficiles à rentabiliser que des contrats similaires avec les grands groupes. »



Adrien Gsell
Co-fondateur & COO, Daily d'initiés

2.

GRANDES ENTREPRISES : DES PROGRÈS DANS LA CAPACITÉ À COLLABORER AVEC LES JEUNES ENTREPRISES

INDICE DE MATURITÉ GRANDES ENTREPRISES 2019

La maturité des grandes entreprises en matière d'*Open Innovation* continue à progresser chaque année. Les stratégies sont désormais clairement définies, et de plus en plus partagées en interne. Toutefois, la mobilisation des équipes et l'allègement des processus restent encore peu matures, ce qui explique que le déploiement et l'impact *business* soient encore limités.

SOMMAIRE

- Les chantiers de transformation engagés par les grandes entreprises commencent à porter leurs fruits // 21
- Stratégie et vision : une ambition claire et des moyens pour y parvenir // 21
- Structure et organisation : les dispositifs existent dans la majorité des grands groupes // 23
- Mobilisation des équipes : des stratégies variées, mais une marge de progression générale // 23
- Allègement des processus : des efforts, mais encore du chemin à parcourir // 24
- Déploiement et impact business : des pistes pour maximiser la création de valeur // 26

LES CHANTIERS DE TRANSFORMATION ENGAGÉS PAR LES GRANDES ENTREPRISES COMMENCENT À PORTER LEURS FRUITS

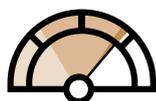
Maturité des grandes entreprises dans leurs relations avec les jeunes entreprises : l'indice David avec Goliath

Source : Indice David avec Goliath 2019 et 2018 cf. méthodologie



6,5/10
+0,4 pts vs. 2018

Indice de maturité : une légère hausse par rapport à 2018



7,5/10
+0,5 pts

Stratégie et vision



8,0/10
-0,1 pts

Structure et organisation



4,8/10
+1,0 pts

Mobilisation des équipes



6,7/10
+0,5 pts

Processus



5,7/10
+0,1 pts

Déploiement et impact business

Retrouvez le détail de l'indice David avec Goliath en p.74/75

STRATÉGIE ET VISION : UNE AMBITION CLAIRE ET DES MOYENS POUR Y PARVENIR



7,5/10

Les grandes entreprises ont largement défini leur stratégie d'*Open Innovation* (95% d'entre elles), et se donnent les moyens de la mettre en œuvre puisque la plupart (87%) d'entre elles allouent désormais un budget spécifique à l'*Open Innovation*.

La plupart (87%) reconnaissent le fort impact des collaborations dans leur entreprise, même si la majorité de ces collaborations demeure limitée à quelques sujets bien identifiés.

QUEL AVENIR POUR LES DIRECTIONS INNOVATION ?

Dans les grands groupes que nous avons interrogés, une Direction de l'Innovation sur deux a moins de trois années d'existence. À l'heure du bilan de leur activité, toutes reconnaissent avoir eu un rôle interne d'impulsion de la dynamique de partenariats avec de jeunes entreprises. Leur rôle est amené à évoluer à mesure que les entités opérationnelles s'emparent des sujets d'Open Innovation.

Passer le relai aux opérationnels, garder un rôle transverse



« L'idéal serait qu'à terme, les directions soient complètement autonomes sur les



projets d'innovation. En revanche, certains sujets sont transverses et requièrent un pilotage global, quelquefois un arbitrage général, permettant de fluidifier et rythmer ces initiatives. »

Clémence Thomas-Ortel
Responsable Innovation
Groupe, Fnac Darty

Cap sur l'international



« Faciliter la collaboration avec les start-ups au-delà de nos filiales françaises reste un vrai défi. Selon la maturité des écosystèmes locaux, on observe de grosses différences entre les marchés qui rendent inefficace un modèle top-down tant pour l'identification des problématiques métiers que le sourcing des partenaires pertinents : notre réseau de 60 ambassadeurs innovation locaux prend alors le relai.



Ainsi, la direction Innovation pourrait devenir un support pour aider à l'exécution des projets innovants qui auraient été entièrement sourcés à l'échelle locale. »

Romée Lamielle
Innovation manager,
Lagardère Travel Retail

Créer de nouveaux écosystèmes



« À terme, l'Open Innovation a un rôle fondamental à jouer dans la formation d'écosystèmes innovants qui permettront de faire avancer nos thématiques stratégiques de manière



collaborative. Par exemple sur la thématique de l'eau, nous souhaitons travailler davantage de façon multilatérale, via des partenariats avec des entrepreneurs, investisseurs, grand groupes, ONG, et des acteurs du digital. »

Damien Jourdan
Manager Open Innovation,
Danone

« Aujourd'hui, les métiers sont plus matures pour sourcer les start-ups tout seuls. L'idée c'est de



travailler avec d'autres grands groupes sur de l'Open Innovation plus mature, pour développer un écosystème avec des acteurs qui ont des besoins plus semblables à ceux de l'aérien. »

Christina Ribault
Open Innovation & Start
Tech Accelerator Director,
Air France

STRUCTURE ET ORGANISATION : LES DISPOSITIFS EXISTENT DANS LA MAJORITÉ DES GRANDS GROUPES



Les grandes entreprises ont mis en place une structure pour favoriser la collaboration avec les jeunes pousses : équipes dédiées à la veille, au *sourcing* et au suivi de la relation avec les jeunes entreprises (70% des grandes entreprises interrogées), réseaux de référents innovation au sein des *business units* (93% des grandes entreprises interrogées).

Alors que se confirme le rôle d'accélérateur des membres du ComEx, 40% des grandes entreprises reconnaissent des difficultés à mettre en place un *sponsorship* interne influent pour les jeunes entreprises.

En outre, les directions Innovation restent insuffisamment représentées au sein des ComEx, puisque dans 35% des grandes entreprises, elles n'ont toujours pas de représentation directe.

MOBILISATION DES ÉQUIPES : DES STRATÉGIES VARIÉES, MAIS UNE MARGE DE PROGRESSION GÉNÉRALE



On observe plusieurs types d'approches chez les grandes entreprises. Certaines choisissent de communiquer largement en interne, et d'impliquer directement le plus de salariés possible dans les collaborations. La majorité, en revanche, reste plus discrète et n'implique que les entités opérationnelles directement concernées par la collaboration, dans une logique d'efficacité.

Au-delà de la diversité des approches, certains pré-requis ne sont toujours pas remplis dans la majorité des grandes entreprises : les directions critiques ne sont pas toujours mobilisées en amont d'un pilote / POC*, ce qui amoindrit les chances de succès au moment du déploiement de la solution dans la grande entreprise.

En outre, les entités opérationnelles pourraient être davantage responsabilisées, par exemple à travers :

- La co-définition de la stratégie innovation avec les entités opérationnelles : actuellement, encore 1/3 des grandes entreprises n'implique que la direction Innovation ;
- Le partage du financement des POC entre la direction Innovation et la direction Métier concernée : selon les start-ups, seul 1/3 des grandes entreprises fait financer le POC par la direction Métier, et 8% partagent les coûts entre direction Métier et direction Innovation.

« Par-delà le partage et la promotion interne de nos start-ups, l'objectif premier est de faire du business ensemble, au service d'une proposition de valeur encore plus pertinente. »



Vincent Maret
Corporate director Open
Innovation, Groupe Bouygues

* Un POC – abréviation de l'anglais *Proof Of Concept* – est un projet pilote mené sur un périmètre limité visant à vérifier le bien-fondé d'une solution

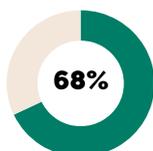
ALLÈGEMENT DES PROCESSUS : DES EFFORTS, MAIS ENCORE DU CHEMIN À PARCOURIR



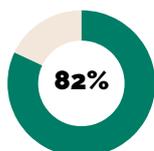
Les éditions précédentes de l'étude David avec Goliath avaient mis en avant la lenteur des grandes entreprises comme principal frein de la collaboration, du point de vue des jeunes entreprises. Cette année encore, ce reproche reste d'actualité, et conduit à un NPS®* négatif, à -12%. Conscientes de cette difficulté, les grandes entreprises adaptent leur mode de fonctionnement.

Malgré des efforts encourageants ...

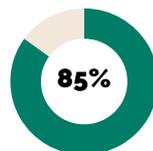
Source : Indice David avec Goliath 2019 cf. méthodologie



des grandes entreprises proposent un contrat simplifié dans la plupart des cas



des grandes entreprises utilisent des indicateurs de performance et de pilotage des partenariats avec les jeunes entreprises



des grandes entreprises rémunèrent souvent, voire toujours, les pilotes et POC

« Chez Michelin, la quasi-totalité de nos investissements sont couplés avec une initiative business pour

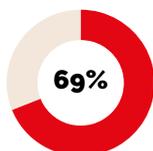


aider la start-up à accélérer sa croissance et les POC sont systématiquement rémunérés, une note Groupe le stipule. »

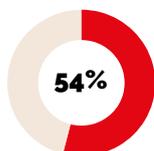
Matthieu van der Elst
CEO Michelin Ventures

... il reste du chemin à parcourir

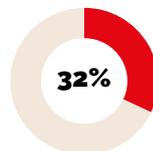
Source : Indice David avec Goliath 2019 cf. méthodologie



des grandes entreprises considèrent les critères de référencement auprès des services achats encore trop lourds



seulement des grandes entreprises accélèrent les processus de décision pour la plupart, voire l'ensemble des décisions



seulement des grandes entreprises réduisent souvent les délais de paiement, voire toujours

* Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

COMMENT ACCÉLÉRER ? EXEMPLES D'INITIATIVES

Des contrats ultra-simplifiés

« Nous travaillons sur des contrats simplifiés et je préfère personnellement formaliser des lettres d'intention pour aller encore plus vite. Dans le cadre de notre partenariat avec Allo-Media, nous nous sommes mis autour d'une table avec son fondateur et avons écrit le contrat à 4 mains en 48h. La vitesse et l'ownership sont 2 notions essentielles pour travailler avec une start-up. »



Alexandre Fretti
Directeur Général France,
Webhelp

Des comités de décision spécifiques

« Nous avons mis en place un comité qui se réunit chaque mois pour prendre des décisions en séance avec les directions Métiers. Je travaille à familiariser les équipes en contact avec des start-ups à statuer sur les différents projets, ce qui amène quelquefois à dire non, et le dire vite, pour éviter de faire perdre du temps aux jeunes entreprises. »



Clémence Thomas-Ortel
Responsable Innovation
Groupe, Fnac Darty

Le paiement d'acompte systématique

« Le point distinctif chez nous c'est la capacité à simplifier : nous payons systématiquement 50% à la commande et on ne fait pas de contrat au sens juridique du terme. »



Aurélie Clerc
Directrice Innovation,
Française des Jeux

Le « bac à sable » pour tester ses solutions in situ

« Notre programme d'incubation Usine 4.0 facilite l'industrialisation des solutions co-développées, puisqu'on ouvre nos usines aux start-ups, ce qui permet de travailler in situ et de saisir de façon très concrète les besoins et l'exigence du groupe. Dans un certain nombre de cas, cela débouche sur des industrialisations. »



Jean-Charles Guillet
Responsable Open
Innovation, Total

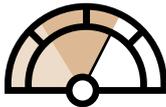
Avoir un kit pédagogique dédié

« Nous avons mis en place le *Start-up Engagement kit*, un dispositif qui concentre les engagements de BNP Paribas vis-à-vis des start-ups, intégrant des outils concrets et structurants pour faciliter la collaboration, parmi lesquels un accord de confidentialité standard, des modèles de contrats simplifiés à adapter, des process allégés en matière d'achats, de conformité, d'IT et de sécurité. La première version concernait les POC, la seconde les pilotes. Nous travaillons en ce moment sur une nouvelle avancée concernant l'industrialisation. »



Sebastien Marinot
Manager Innovation,
BNP Paribas

DÉPLOIEMENT ET IMPACT BUSINESS : DES PISTES POUR MAXIMISER LA CRÉATION DE VALEUR



5.7 / 10

La maturité des grandes entreprises dans leur collaboration avec les jeunes entreprises reste encore faible quand il s'agit de convertir l'essai. Le temps moyen nécessaire avant qu'un partenariat durable se contractualise est encore élevé, puisque la moitié des partenariats (55%) prennent plus de 6 mois à se concrétiser. Le nombre de pilotes / POC réalisés est parfois très élevé, jusqu'à plus de 50 POC /an pour 18% des grandes entreprises.

Les 3 principaux conseils des jeunes entreprises à destination des grandes entreprises pour mieux travailler ensemble

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019 cf. méthodologie

#1

Toujours bien prendre en compte l'intérêt de la jeune entreprise et pas uniquement son intérêt propre

#2

Prendre des risques opérationnels et/ou financiers lorsque c'est nécessaire

#3

Simplifier ses procédures (achats / paiements notamment)



« Ne sollicitez une jeune entreprise que lorsque vous avez réellement la volonté de lancer et financer un projet et pas uniquement d'explorer une piste. »

Pierre-André Svetchine
Fondateur et ex-CEO, CoWork



« Les salariés des grands groupes sont passionnés par les PME et les start-ups, mais le sont moins quand il s'agit de prendre des risques business ou financiers, même limités. »

Dylan Thuillier
Président, Compagnie des Indes



« La multiplicité des décisionnaires rend le processus de vente et de collaboration complexe. Pour une entreprise de logiciel, il faut convaincre à la fois les métiers techniques, le service informatique, et la direction, pour ensuite démarrer le processus achat. »

Armand Gilly
Directeur du développement, Ealico

QUELLE CRÉATION DE VALEUR POUR LES GRANDES ENTREPRISES ?

Pour les grandes entreprises qui collaborent avec les jeunes entreprises, la création de valeur est évidente, mais pas toujours facile à définir. Certaines grandes entreprises cherchent à qualifier, voire quantifier, cette création de valeur.

De nouvelles méthodes de travail



« Les indicateurs traditionnels ne sont pas adéquats pour explorer des solutions ou des business models nouveaux. Nous utilisons des indicateurs de type *learning*, le plus important pour nous est d'explorer de nouveaux leviers de croissance tout en développant des approches collaboratives d'innovation. »

Damien Jourdan
Manager Open Innovation, Danone

Un retour sur investissement



« Avec chaque métier, nous avons identifié les success stories, chiffré les gains lorsque c'était possible, et valorisé la création de valeur à plusieurs dizaines de millions d'euros potentiels sur 4 ans, ce qui représente un retour sur investissement très positif. D'autres contrats sont moins chiffrables mais tout aussi importants quand ils concernent l'amélioration des processus, l'expérience client, la qualité de service, la RSE qu'on peut valoriser en nombre d'emplois créés avec ces start-ups, auquel le groupe a indirectement contribué. »



Christina Ribault
Open Innovation & Start Tech Accelerator Director, Air France

Un temps d'avance



« Au travers de nos collaborations avec des start-ups, notamment au sein des dispositifs tels que The Warehouse ou Le Lab, nous souhaitons avoir un temps d'avance : on peut gagner 6 mois sur le marché, en plus de faire progresser nos équipes. »



Jérôme Fauquembergue
Directeur de l'Innovation, Cdiscount

De nouvelles activités



« Au sein d'un secteur en pleine transformation, notre ambition est de travailler de manière agile avec les jeunes entreprises afin d'inventer les business de demain, et générer ainsi de nouvelles sources de revenus. »



Martin Calmels
Directeur de l'Innovation, Groupe Casino

« Aujourd'hui, collaborer avec une start-up n'est plus un sujet, les gens y vont spontanément : des partenariats commerciaux et des contrats sont signés sur le long terme. Il faut désormais maximiser l'impact de ces briques technologiques apportées par les start-ups, pour qu'elles nous aident à nous métamorphoser. L'intelligence artificielle va complètement bouleverser la façon de faire du journalisme par exemple. »



Florence Caghassi
Start-up & Open innovation program Manager, TF1

3.

ET LES ETI DANS TOUT ÇA ?

Les collaborations entre jeunes entreprises et ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) se développent et révèlent un fort potentiel. Les nombreux atomes crochus entre ETI et start-ups rendent même ces alliances plus intuitives. Pourtant, elles semblent encore sous-exploitées : promouvoir les alliances ETI – jeunes entreprises et les aider à se rencontrer semble essentiel pour les faire fructifier.

SOMMAIRE

- Les ETI, un poumon économique au potentiel souvent négligé // 29
- ETI et jeunes entreprises : une complémentarité manifeste, terreau favorable aux collaborations // 30
- Développer et généraliser les alliances entre jeunes entreprises et ETI : quels freins peuvent être levés ? // 36
- Comment faire fructifier ces collaborations : les facteurs clés de succès // 38
- Des collaborations appelées à se multiplier et à s'approfondir dans les prochaines années // 40

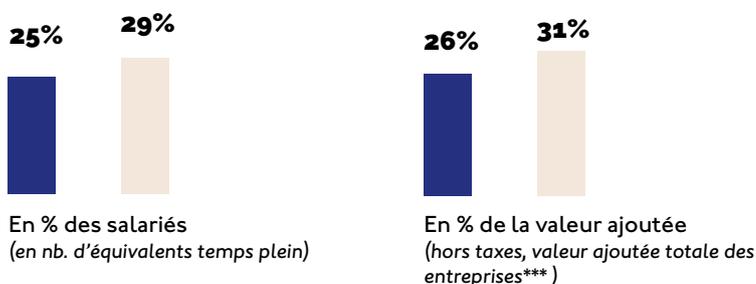
LES ETI, UN POUMON ÉCONOMIQUE AU POTENTIEL SOUVENT NÉGLIGÉ

De la start-up qui a grandi au groupe industriel présent dans plusieurs pays, en passant par les entreprises familiales sur plusieurs générations, les ETI recouvrent des réalités variées. Elles partagent pourtant un dénominateur commun : très ancrées localement, contribuant significativement à l'export, ces ETI sont au cœur du tissu économique français, employant 3,3 millions de salariés* et contribuant à 26 % de la valeur ajoutée. Les ETI sont également les premières créatrices d'emploi**.

Le poids des ETI dans l'économie française

Source : Insee (données de 2015), cf. méthodologie

■ ETI
■ Grandes entreprises



Ces entreprises ont un enjeu fort d'innovation : la majorité d'entre elles innove régulièrement, et elles prennent le tournant du digital.

Les ETI : un enjeu fort d'innovation

Source : Bpifrance Le Lab, EY & Apax Partners avec le soutien du METI, cf. méthodologie



En 2018, **60%** des ETI françaises avaient innové au cours des trois dernières années, principalement à travers le financement de frais de recherche et développement, le dépôt d'un brevet (ou marque/ dessin/modèle).



89% des ETI françaises pensent que le digital va transformer leur *business model*, et 61% d'entre elles déclarent être au stade de développement de leur stratégie digitale.

Pourtant, en comparaison avec ses voisins européens, la France abrite deux fois moins d'ETI que l'Allemagne (5 800 contre 12 500). La croissance de ces ETI, maillon clé de l'économie française, peut être alimentée par deux dynamiques. Tout d'abord, cette croissance confirmerait la capacité de nos jeunes entreprises (micro-entreprises et PME*) à « scaler », changer d'échelle. En outre, elle prouverait la capacité de notre tissu actuel d'ETI à prendre le tournant de la transformation digitale. Si nous voulons faire grandir nos start-ups et transformer nos ETI, le renforcement de leurs alliances apparaît comme un levier incontournable.

* En nombre d'équivalents temps plein.

** Entre 2009 et 2015 en solde net de créations d'emplois en nombre d'ETP.

*** Pour les entreprises hors activités financières et assurances

**** Petites et Moyennes Entreprises

ETI ET JEUNES ENTREPRISES : UNE COMPLÉMENTARITÉ MANIFESTE, TERREAU FAVORABLE AUX COLLABORATIONS

Les ETI sont souvent perçues comme centrées sur l'innovation interne, et donc peu enclines à nouer des partenariats externes, notamment avec des start-ups. La réalité est tout autre : notre enquête réalisée auprès d'un peu plus de 25 ETI et 165 jeunes entreprises révèle en effet que des liens avec les jeunes entreprises existent, et certaines alliances sont même de vraies preuves du succès de l'Open Innovation.

Aujourd'hui, les relations entre ETI et jeunes entreprises existent principalement sous 3 formes :



Relation commerciale
de type fournisseur - acheteur



Co-développement d'offres communes
Co-développement de produits, réponse conjointe à des appels d'offres, partenariats de distribution

EXEMPLE DE PARTENARIAT

Idex et Energic produisent une réponse commune à des appels d'offres pour proposer des challenges énergétiques dans les bâtiments.



Investissement ou rachat
de jeunes entreprises

EXEMPLES DE PARTENARIAT

Akuo Energy a pris une participation chez ETC Eco-Tech Ceram, lui a partagé son réseau, son expérience et son expertise du marché.

Wonderbox a pris une participation chez Cultur'In The City (anciennement OtheatrO), et Wonderbox a accompagné Cultur'In The City dans le développement de coffrets cadeaux culturels. Les deux entreprises ont maintenant une collaboration encore plus resserrée, avec par exemple des coffrets vendus en marque grise sur le site de Wonderbox.

LES ETI IDENTIFIENT DES BÉNÉFICES CLAIRS DANS LEUR COLLABORATION AVEC DES JEUNES ENTREPRISES

Les alliances agissent en catalyseur de l'innovation chez les ETI, y compris dans le domaine du digital, à travers :



Des idées et une force de veille, à la fois du point de vue technologique et sur le marché, permettant d'ajouter une brique Open Innovation dans les ETI, où la culture de l'innovation est très forte.

« Nous voulions des idées disruptives... »

une part importante de nos ventes est liée à nos nouveaux produits, donc c'est important pour nous. Je voulais bousculer un peu notre R&D, c'était un moyen de venir les titiller. »

Didier Boudy
Président, Mademoiselle Desserts

« Nous collaborons avec des start-ups car nous souhaitons rester à l'écoute de ce qui se passe sur le marché... Si on rate le train, c'est parce qu'on aura choisi de ne pas monter dedans, pas parce qu'on ne l'aura pas vu. »

Cadre dirigeant au sein d'une ETI



Le gain d'un avantage concurrentiel, notamment de time-to-market, grâce à une innovation partagée avec les start-ups, qui possèdent les ressources et une expertise adaptées au développement de certaines solutions.

« Les gens ont parfois tendance à vouloir réinventer la roue, mais par exemple sur les solutions technologiques, mieux vaut trouver quelque chose qui marche déjà et l'adapter. »

Guillaume Paoli
Fondateur et CEO, Aramis Auto

« J'ai collaboré avec une start-up qui faisait de l'algorithmique pour du real-time bidding : eux avaient un PhD sur le sujet et connaissaient cela par cœur... Recruter ce type de profils m'aurait pris beaucoup plus de temps ! »

Philippe de Chanville
Fondateur, ManoMano

« Un des apports majeurs de la collaboration avec les jeunes entreprises, c'est une capacité de test, d'exécution très rapide. C'est un modèle extrêmement flexible : on peut faire les choses tout de suite. »

Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou



Un renouveau bénéfique à l'ETI, notamment en ce qui concerne les ressources humaines : contact avec des talents auxquels l'entreprise n'a pas forcément un accès direct dans son département R&D, et renforcement de la marque employeur.

« Côté marque employeur, il est certain que travailler avec de jeunes entreprises innovantes est très positif pour une ETI ! Au-delà de l'innovation, c'est la preuve d'une certaine ouverture et de dynamisme, et cela peut ainsi aider à garder ses bons éléments et à en attirer de nouveaux. »

Dorothee Julliard
Directrice WAI by BNP Paribas

« Les jeunes entreprises sont un accélérateur, un booster pour une ETI comme la nôtre : cela nous réveille, et permet de faire entrer la vision des jeunes dans l'entreprise [...] Il y a une dimension générationnelle dans ce que cela nous apporte. »

Olivier de Puymorin
Fondateur et ex-Président, Arkadin

DES COLLABORATIONS ÉGALEMENT BÉNÉFIQUES POUR LES JEUNES ENTREPRISES

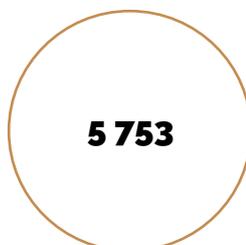
Les ETI constituent pour les jeunes entreprises un tremplin pour changer d'échelle :



Un **vivier de clients potentiels** très large

Les ETI, de très nombreux clients potentiels

Source : Insee (données de 2015), cf. méthodologie



ETI



Grandes entreprises



Une **mise à disposition du réseau des ETI**, qui peuvent connecter la start-up avec des concurrents non directs, des clients...

« **Pour nous, la mise en relation avec Pricemoov s'est faite via Rent A Car, qui a un business model de location similaire au nôtre et nous les a recommandés.** »



Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou



Un **apport d'expertises**, qu'elles soient transversales ou propres à un marché dans lequel les ETI sont présentes depuis longtemps

« **L'ETI qui m'accompagne me donne des conseils, me partage son expérience, c'est une grande valeur ajoutée pour évoluer sur les marchés complexes comme ceux de l'Energie et de l'Industrie.** »



Antoine Meffre
Directeur, ETC Eco-Tech Ceram

« **Nous mettons à disposition des start-ups que nous accompagnons des échanges avec des experts métiers qui les aident. Récemment, deux de nos collaboratrices RH ont passé une demi-journée avec une start-up en hyper-croissance qui recrutait beaucoup et avait besoin de soutien pour se structurer et comprendre ses nouvelles obligations légales.** »



Pauline Duval
Directrice Générale, Groupe Duval



Une **capacité de financement** pour la start-up, notamment dans le cadre d'investissement au capital.

LES CONSEILS DES ETI À DESTINATION DES JEUNES ENTREPRISES POUR MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE

Bien utiliser son réseau et ses recommandations

« Il faut savoir bien utiliser ses credentials, être envoyé par le réseau a de la valeur. »



Olivier Colleau
Président Exécutif,
Kiloutou

Adopter une approche concrète et un langage clair,
en montrant les bénéfices concrets de la solution

« Une start-up aura beaucoup plus de chance de me convaincre si elle me montre qu'elle a compris le modèle d'Armor, et comment sa solution peut s'appliquer à nos problématiques. »



Dans ces cas-là, je redirige tout de suite vers la business unit concernée. »

Hubert de Boisredon
Président-directeur
général, Armor



« Il faut qu'ils écrivent leur pitch en langage commun, pour rendre leur solution compréhensible pour quelqu'un qui n'est pas familier avec l'écosystème des start-ups ! »

Didier Boudy
Président, Mademoiselle
Desserts

Prendre en compte les spécificités de l'ETI
et l'aborder avec un a priori positif

« Il faut prendre le temps de comprendre nos organisations, il y a souvent une méconnaissance. Et il ne faut pas arriver avec un a priori négatif, sinon les équipes le ressentent et cela nuit au projet. »



Rodolphe Carle
Co-président, Babilou

« Il faut bien comprendre comment l'ETI fonctionne, identifier le vrai bon sponsor et comprendre ses enjeux et son agenda propre. »

Cadre dirigeant au sein d'une ETI

Etre honnête sur les possibilités de sa solution

« C'est important d'être honnête sur ce qui marche ou pas, ne pas vouloir aller trop vite lorsqu'on n'est pas prêt. [...] Il faut que la start-up comprenne que nous sommes contraints par un niveau de professionnalisme attendu par nos clients, et qu'elle se mette à ce niveau. »



Rodolphe Carle
Co-président, Babilou

Maîtriser son niveau de dépendance vis-à-vis de l'ETI

« Il faut éviter de perdre sa liberté, son focus sur ce qui est clé. On ne peut pas se marier avec une ETI à n'importe quelle condition. »



Olivier de Puymorin
Fondateur et ex-
Président, Arkadin

DES COLLABORATIONS JUGÉES SATISFAISANTES GRÂCE À UNE FORTE AFFINITÉ ENTRE JEUNES ENTREPRISES ET ETI

Les jeunes entreprises sont très demandeuses de collaborations avec les ETI.

Dans les faits, ces dernières sont davantage satisfaites de leurs partenariats avec les ETI qu'avec les grandes entreprises.

Les jeunes entreprises plus satisfaites de leurs collaborations avec les ETI qu'avec les grands groupes

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019, cf. méthodologie



Cette satisfaction semble réciproque : on observe un fort taux de satisfaction chez les 26 ETI interrogées qui ont noué une relation avec de jeunes entreprises.

NPS®* des collaborations avec les jeunes entreprises pour les 26 ETI ayant expérimenté une collaboration avec une jeune entreprise

Source : Enquête ETI David avec Goliath 2019, cf. méthodologie



* Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

DE NOMBREUX ATOMES CROCHUS ENTRE ETI ET JEUNES ENTREPRISES

- Les jeunes entreprises plébiscitent **l'agilité et la rapidité des ETI**, qui vient d'une plus grande responsabilisation des collaborateurs dans des structures moins hiérarchiques, ce qui fluidifie la prise de décision.

« Au sein d'une ETI, sponsor, acheteur et décisionnaire seront souvent la même personne, à la différence d'un grand groupe où ce sont 3 personnes différentes. »



Salim Jernite
CEO, Clevey

« Le potentiel d'upsell est certes moins important, mais le cycle de vente est plus court et la signature d'un deal plus rapide. Une fois la direction Générale convaincue, le projet avance généralement de façon assez fluide. »



Ivan de Pontevès
Président, Andjaro

- L'approche des ETI, **opportuniste et pragmatique**, centrée sur la **création de valeur concrète**, résonne chez les jeunes entreprises. Les ETI pensent aux start-ups pour travailler sur des **sujets stratégiques** ou clés dans leur développement, délaissant les sujets secondaires ou à moindre valeur ajoutée, ce qui favorise la **concrétisation des collaborations in fine**.

« Une ETI a tout de suite une vision claire sur la valeur qu'un projet porté par une start-up peut lui apporter : les «Go/No go» sont rapidement déterminés et décidés sans avoir obligatoirement à tester la solution par des POC ou des projets pilotes fastidieux. »



Baudoin Vercken
Co-fondateur, Ecotree

- Enfin, on note une **similarité culturelle** qui favorise **l'empathie et l'alignement rapide** des intérêts des jeunes entreprises et des ETI. Elles partagent une **culture entrepreneuriale forte**, et la nécessité de pouvoir faire confiance à leurs interlocuteurs.

« Il y a une culture plus entrepreneuriale chez les ETI car elles sont souvent dirigées par les fondateurs ou leurs familles. Ils sont finalement assez sensibles au fait d'avoir des créateurs d'entreprises en face d'eux, et ont une approche souvent plus bienveillante et surtout pragmatique - synonyme de business. »



Pierre-André Svetchine
Fondateur et ex-CEO, CoWork.io



« Nous sommes avant tout une société familiale d'entrepreneurs, et nous avons réussi jusque-là parce que nous étions créatifs. Nous souhaitons le rester, et pour cela il nous paraît naturel de collaborer avec d'autres entrepreneurs. »

Pauline Duval
Directrice Générale, Groupe Duval

DÉVELOPPER ET GÉNÉRALISER LES ALLIANCES ENTRE JEUNES ENTREPRISES ET ETI : QUELS FREINS PEUVENT ÊTRE LEVÉS ?

Si la satisfaction des jeunes entreprises concernant leurs collaborations est plus élevée avec les ETI qu'avec les grands groupes, et les bénéfices indéniables, les collaborations restent encore trop rares. Les alliances avec les ETI sont actuellement sous-exploitées par les jeunes entreprises par rapport aux collaborations avec les grands groupes.

Un vivier d'entreprises encore sous-exploité

Source : Baromètre jeunes entreprises David avec Goliath 2019, Insee (données de 2015), cf. méthodologie

En moyenne, les jeunes entreprises déclarent collaborer en 2019 avec quasiment 2 fois plus d'ETI que de grands groupes.



Le nombre d'ETI est pourtant 20 fois plus élevé que le nombre de grands groupes.



Les ETI et jeunes entreprises peuvent encore avoir du mal à percevoir la valeur qu'elles sont susceptibles de s'apporter mutuellement. Il est donc nécessaire de démystifier les collaborations, pour aider les ETI à sortir d'une approche centrée sur l'innovation interne, et faire prendre conscience aux jeunes entreprises du réservoir de valeur présent chez les ETI. Les initiatives en ce sens, à l'image du WAI* Boost de BNP Paribas, restent rares.

« Nous ne collaborons pas pour le moment avec des start-ups car nous avons toujours eu la culture de faire les choses en interne, nous n'en avons pas eu besoin. Nous avons généralement la capacité de développer nos solutions. »

Cadre dirigeant au sein d'une ETI

« Avant qu'il y ait le WAI Boost de BNP Paribas, cela nous paraissait anarchique : il y avait des start-ups partout mais on ne savait pas ce qu'elles faisaient. Grâce au WAI Boost, on se rend compte que ce sont des gens normaux, qui font des choses que l'on peut comprendre et qui peuvent avoir un intérêt pour nous. »



Didier Boudy
Président, Mademoiselle Desserts

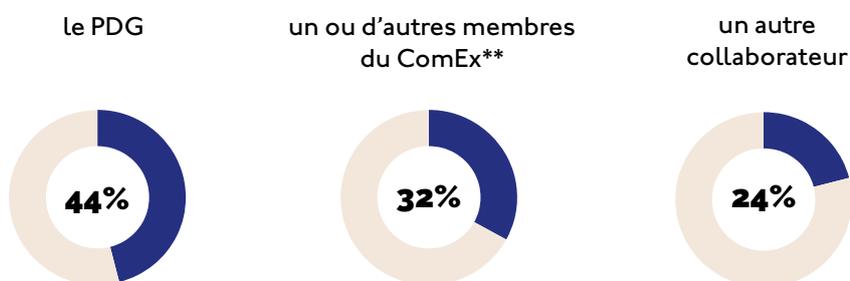
* WAI, We Are Innovation, est un ensemble d'offres et d'équipes dédiés à l'accompagnement des sociétés innovantes, créé par BNP Paribas. Il inclut notamment le programme WAI Boost, qui conseille des ETI (ou grands groupes) dans leur stratégie d'Open Innovation, les met en relation avec des start-ups et accompagne leurs expérimentations. Ce programme a été conçu en 2014, à destination des ETI, pour démocratiser les collaborations ETI-jeunes entreprises innovantes, alors moins répandues que celles avec les grands groupes.

Cette démystification passe par une sensibilisation des dirigeants, qui, d'après les ETI que nous avons interrogées, sont ceux qui impulsent la dynamique de collaboration.

Le développement des collaborations encore largement porté par les dirigeants chez les 26 ETI interrogées*

Source : Enquête ETI David avec Goliath 2019, cf. méthodologie

Le moteur principal du développement des relations est :



Une fois les acteurs convaincus de la nécessité de collaborer, encore faut-il permettre la rencontre des jeunes entreprises et des ETI, qui souvent ne se connaissent pas (souvent pour des raisons géographiques). Au sein des ETI, la responsabilité du sourcing reste souvent portée par le Directeur Général ou d'autres dirigeants, sans structure *ad-hoc*.



« Le monde des ETI est très décentralisé : on ne les rencontre que très peu, et on ne les voit pas beaucoup. »

Salim Jernite
CEO, Clevy



« Il y a une problématique autour de la manière dont on peut se créer un réseau, un référentiel de start-ups avec lesquelles on veut ou ne veut pas travailler. »

Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou

* Uniquement 25 réponses exprimées (exclusion des réponses « Je ne sais pas »).

** Pouvant inclure mais non réduit au PDG.

COMMENT FAIRE FRUCTIFIER CES COLLABORATIONS : LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Plusieurs facteurs clés de succès se dessinent, afin de faire fructifier les collaborations ETI – jeunes entreprises :

Une double **posture d'humilité**, de respect mutuel et de confiance



« Je pense qu'il faut se mettre dans une posture d'égal à égal avec les start-ups que nous accompagnons. En tant que dirigeante d'entreprise, j'ai acquis la conviction que la transparence du dialogue et la confiance reposant sur des valeurs partagées entre entrepreneurs sont clés pour créer de la valeur durablement. »

Pauline Duval
Directrice Générale, Groupe Duval

Une **vision claire et partagée** des objectifs du projet, idéalement avec des indicateurs associés



« Il faut avoir une vision claire et partagée de ce qu'on veut faire, et des KPI* pour le suivre. »

Guillaume Paoli
Fondateur et CEO, Aramis Auto

* Key Performance Indicators ou indicateurs de progrès

Une **gestion de projets rigoureuse**, avec un **calendrier partagé** et la **désignation d'un interlocuteur clé** pour la jeune entreprise au sein de l'ETI



« La règle numéro 1 c'est de leur donner un interlocuteur, une start-up ne peut pas discuter avec 150 personnes d'un groupe. Cela aide pour le suivi du projet et la communication des *deadlines*. »

Hicham Rais
Responsable Smart Système et Innovation, Idex

Un **partage de la valeur et des risques équitable** entre la jeune entreprise et l'ETI

« Il faut que l'on maîtrise notre risque : on ne peut pas dépendre à 100% d'une start-up. Il faut plutôt construire une relation d'interdépendance et de complémentarité saine. »

Cadre dirigeant au sein d'une ETI

Une **compatibilité culturelle et personnelle** entre les fondateurs de la start-up et les partenaires côté ETI



« La question du fit est essentielle. À la base, c'est une rencontre avec quelqu'un. »

Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou

QUELQUES BEAUX EXEMPLES DE COLLABORATIONS JEUNES ENTREPRISES - ETI, CRÉATRICES DE VALEUR POUR LES DEUX PARTIES



Aramis Auto + Hiflow*

- Lancement d'une nouvelle offre de livraison en ligne pour Aramis Auto, réalisée par Hiflow
- Co-construction d'un service de livraison puis de reprise à domicile, par itérations, objectivées par le suivi d'indicateurs clés comme le NPS® des clients utilisant le service
- Industrialisation : 100% des voitures vendues livrées à domicile par Aramis Auto sont livrées par Hiflow

*anciennement Expedicar



Babilou + Kidizz

- Partenariat stratégique entre Babilou et Kidizz, une application qui facilite la transmission d'information entre les familles et les crèches
- Participation de Babilou au développement de l'application de Kidizz, à travers l'apport d'idées d'évolution
- Accès de Kidizz au réseau de Babilou, pour déployer l'application (apport de contacts prospects dans le monde entier)



Kiloutou + Pricemoov

- Co-développement d'une solution de *revenue management* basée sur la *data science* pour la location du matériel de Kiloutou
- Customisation d'une solution via un an et demi de collaboration avec Pricemoov, incluant un travail de terrain auprès des agences
- Apport de chiffre d'affaires pendant le co-développement, espace de test de la solution, et référence d'ETI majeure pour Pricemoov
- Avantage compétitif pour Kiloutou : exclusivité partielle sur la solution développée (limitée en temps, géographie, et types de prospects)



Mademoiselle Desserts + Lactips

- Rencontre grâce au programme WAI Boost de BNP Paribas
- Co-développement d'applications de la technologie de thermoplastique à base de protéines de lait de Lactips pour la pâtisserie industrielle
- Ambition de lancer une nouvelle gamme de produits pour Mademoiselle Desserts, permise par les applications développées avec Lactips

DES COLLABORATIONS APPELÉES À SE MULTIPLIER ET S'APPROFONDIR DANS LES PROCHAINES ANNÉES

Si les collaborations entre les ETI et les start-ups sont en train de se développer, elles peuvent encore se multiplier et s'approfondir.

« Les relations ETI – start-ups dans leur ensemble ne sont pas encore à maturité, elles ont commencé peut-être un peu plus tard que les grands groupes (même si nous en avons accompagnées dès 2014), mais de plus en plus d'ETI s'y intéressent. On peut bien sûr encore les développer, et je pense plus vite, car les ETI sont plus agiles ! »



Dorothée Julliard
Directrice WAI by BNP Paribas

Trois types d'ETI se profilent, avec des enjeux différents selon leur niveau de maturité, pour développer ces collaborations :

- 1/ Les ETI qui n'ont pas la culture des collaborations avec les jeunes entreprises
- 2/ Les ETI qui ont déjà des expériences de collaborations, mais cherchent à progresser
- 3/ Les ETI habituées aux collaborations, souvent d'anciennes start-ups récemment devenues ETI tout en ayant conservé leur agilité

CONSEILS AUX ETI SELON LEUR NIVEAU DE MATURITÉ

1/

Pour celles qui n'ont pas la culture des collaborations avec les jeunes entreprises

Identifier les sujets internes propices à l'Open Innovation

Apprendre à trouver et sélectionner les start-ups (par exemple dans un premier temps via des accélérateurs / incubateurs ou des initiatives telles que le WAI Boost de BNP Paribas)

Mettre en place les partenariats en tenant compte des besoins de la jeune entreprise (contraintes financières et temporelles)

2/

Pour les ETI qui ont déjà des expériences de collaborations, mais cherchent à progresser

Renforcer sa stratégie d'innovation, en déterminant ce qu'il est préférable de garder en interne et ce sur quoi une collaboration peut être envisagée

« C'est important d'avoir un bon mapping des sujets, savoir ce que l'on veut externaliser ou non, par exemple si l'on veut garder ce qui est core business en interne. »



Philippe de Chanville
Fondateur, ManoMano

Renforcer son image d'ETI « start-up friendly », en communiquant davantage sur les collaborations réalisées, sur ses besoins, et sur ses apports potentiels à la jeune entreprise (expertise, retour utilisateur...)

« Une fois définies les thématiques sur lesquelles on envisage de travailler en co-développement avec des partenaires, je pense qu'il faut le faire savoir, de façon à attirer à soi les start-ups s'estimant compétentes et motivées pour un tel co-développement. Garder confidentielles ses réflexions d'innovation prive de la richesse de partenariats. »



Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou



« Ce qui aide c'est d'être identifié comme quelqu'un qui a quelque chose à apporter à une start-up. Par exemple, le fait qu'on ait une base de données sur laquelle tester leur solution. »

Philippe de Chanville
Fondateur, ManoMano

Professionaliser l'identification des start-ups (sourcing) et leur pré-sélection (screening). Il existe par exemple des outils tels qu'Early Metrics (sourcing, screening et évaluation qualitative de start-ups).

« Nous avons fait un partenariat avec Early Metrics: ils nous aident à identifier les start-ups, en nous proposant des entreprises qui sont susceptibles de nous intéresser tous les 2 mois, et ils nous accompagnent sur la priorisation. »



Hubert de Boisredon
Président-directeur général, Armor

Mobiliser davantage les collaborateurs sur ces alliances, en les responsabilisant

« Il faut exposer les équipes à l'innovation et au monde des start-ups: il y a quelques années nous étions allés à Station F avec tout le comité de direction par exemple. Il faut ensuite laisser les gens travailler avec des start-ups, rien ne remplace l'expérience. »



Olivier Colleau
Président Exécutif, Kiloutou



« On essaye d'impliquer le maximum de personnes sur les partenariats. Cultur'In The City, par exemple, était hébergé chez nous avant, pour profiter de nos locaux et nos services support. »

Fabrice Lepine
Directeur Général, Wonderbox

3/

Conseils aux ETI habituées aux collaborations, souvent d'anciennes start-ups récemment devenues ETI tout en ayant conservé leur agilité

Optimiser l'identification des start-ups (sourcing) et leur pré-sélection (screening), en les triant davantage (par exemple grâce à des outils de screening), pour ne pas manquer d'opportunité, sans passer tout son temps sur le sujet

« Nous avons un risque de débordement : nous



sommes inondés de mails de start-uppers, qui peuvent parfois avoir des discours très similaires. Il faut savoir les trier, il existe maintenant même des entreprises qui nous conseillent et font le tri pour nous. Par exemple, EarlyMetrics donne une notation des start-ups, ce qui nous permet de nous assurer qu'elles ne vont pas s'arrêter dans 6 mois. »

Rodolphe Carle

Co-président, Babilou

Laisser aux start-ups suffisamment d'autonomie pour profiter de leur agilité et rapidité

« Je conseille de laisser de



l'autonomie aux start-ups avec lesquelles on travaille, ce n'est pas forcément bon de les intégrer, même en cas de rachat : ça risque de les tuer, et de tuer cet état d'esprit frais et agile qu'on vient chercher. Il faut accepter de ne pas tout optimiser (par exemple les locaux, les fonctions support), pour garder cela. »

Rodolphe Carle

Co-président, Babilou

« Parfois on peut tuer la start-up en cherchant à tout prix les synergies, par exemple refuser un pivot car cela ne correspond pas aux synergies qu'on veut réaliser. »



Fabrice Lepine

Directeur Général, Wonderbox

WEBHELP : UNE START-UP DEVENUE ETI PUIS GRANDE ENTREPRISE, ET QUI PROSPÈRE AUJOURD'HUI DANS LES COLLABORATIONS AVEC LES JEUNES ENTREPRISES



Entretien avec

Alexandre Fretti,
Directeur Général France
Webhelp



Une culture d'entreprise unique, qui fait perdurer l'esprit « start-up », en valorisant la prise d'initiative et qui responsabilise les collaborateurs

La collaboration avec des start-ups est une prise de risque qui est propre aux entrepreneurs, et qui est dans notre ADN : nous avons coutume de nous définir comme des « *passionate game changers* ». Nous abordons la collaboration avec une vision de destruction créatrice : une innovation technologique est envisagée comme une opportunité et non une menace.

Nous cherchons par ailleurs à mettre en place une organisation « triple A » :

- Agile, nous assurons la rapidité d'une prise de décision. Nous détestons les effets d'organigramme et les fiches de postes. Nous pensons qu'il faut aller vite car avant, les gros mangeaient les petits, tandis que maintenant, les rapides mangent les lents. Par exemple, concernant le lancement du programme the Nest by Webhelp, notre Président Olivier Duha a donné l'impulsion et en une semaine Stéphane Rebert, Start-up Program Director, a été nommé pour lancer le projet.
- Auto-apprenante, en responsabilisant les salariés plutôt que les échelons hiérarchiques qui ralentissent les prises de décisions. Je suis notamment convaincu que la vitesse de décision est souvent plus importante que la justesse de la décision ; ne pas prendre de décision, c'est faire de l'inertie un état stable et souvent immuable. Le principe même de l'organisation auto-apprenante est d'avancer en s'adaptant en permanence aux bonnes comme aux mauvaises décisions. Nous prenons beaucoup de décisions sur un coin de table et sommes heureux de le faire.

- Audacieuse, en tolérant l'erreur et en favorisant la prise de risque, car on apprend plus dans la défaite que dans la victoire. Il nous arrive même de célébrer un échec !

Des processus simplifiés pour favoriser ces relations, avant tout basées sur la confiance

Processus rigides, gestion bureaucratique, et aversion pour le risque sont les trois grandes limites des grandes entreprises. Nous voulons passer outre ces limites pour avoir de la vitesse d'exécution et de l'ownership.

Pour simplifier nos processus, nous avons mis en place des lettres d'intention pour la contractualisation, qui nous permettent de réduire la taille des contrats à 3 pages. Récemment, nous avons travaillé avec une start-up avec laquelle nous avons signé une lettre d'intention et la collaboration a même commencé avant la signature du contrat.

Ce qui est primordial, c'est la définition des enjeux et l'alignement des intérêts avec la start-up. Ensuite, nous pensons que pour aller plus vite, il faut se faire confiance : c'est ce que nous avons fait lorsque nous avons collaboré avec Allo-Media pour développer une solution basée sur l'intelligence artificielle, dans laquelle nous avons investi. C'était avant tout une question de confiance et de vision partagée entre entrepreneurs.

Les collaborations, partie intégrante de la stratégie de Webhelp

Notre collaboration avec les start-ups n'est pas envisagée sous le seul angle des opérations de fusions-acquisitions mais s'inscrit dans notre stratégie d'entreprise : notre démarche d'*Open Innovation* a pour objectif l'accélération technologique des solutions proposées à nos clients.

Nous travaillons autour de 4 thèmes stratégiques pour nous : l'utilisation de l'intelligence artificielle, la transformation digitale, l'omnicanalité et les analyses data. En application de notre logique « *fail fast & cheap* », nous recherchons chez les start-ups une vitesse d'exécution et un impact rapide.

Nous avons de multiples exemples de collaborations réussies au sein de Webhelp qui prouvent la valeur de cette démarche. Pour reprendre l'exemple d'Allo-Media, grâce à ce partenariat nous avons développé rapidement une solution d'intelligence artificielle qui fluidifie les conversations avec les agents téléphoniques en leur suggérant les « *next best actions* ». Cette collaboration nous a permis de réellement améliorer notre expérience client. Du côté d'Allo-Media, ce partenariat a accéléré leur changement d'échelle, par la définition de nouveaux *use cases* et l'accès à de nouveaux clients.



REGARDS CROISÉS DES MÉCÈNES







MARGUERITE BÉRARD

Directrice des Réseaux France et membre du Comité Exécutif
BNP Paribas



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

J'apporte tout mon soutien à David avec Goliath car j'y vois une initiative originale et capitale pour permettre aux start-ups et aux grands groupes d'apprendre à collaborer efficacement et de bâtir ensemble des projets de développement. Je suis aussi sensible au fait que l'édition 2019 du Prix incorpore pour la première fois une dimension supplémentaire, celle des relations entre les ETI et les start-ups. Chez BNP Paribas, nous attachons justement beaucoup d'importance à cette dimension qui est l'un des piliers de notre engagement envers les start-ups innovantes.

LES START-UPS AVEC LESQUELLES NOUS SOMMES DÉJÀ EN RELATION VONT CONSTITUER LE CŒUR DE NOTRE FUTUR PORTEFEUILLE DE PME ET ETI CLIENTES DE LA BANQUE.

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes la plus fière ?

Nous travaillons aujourd'hui en *Open Innovation* avec plus d'une cinquantaine de start-ups sur des projets dont nous sommes très fiers. Si je peux vous citer une initiative, ce serait notre collaboration avec la start-up MyTraffic, experte en data pour les acteurs de l'immobilier et du commerce, avec qui nous avons co-créé le site *monLocalcommercial.fr*, un outil simple et gratuit pour aider les commerçants à trouver le meilleur quartier pour installer leur local commercial.

J'y vois un partenariat gagnant-gagnant qui permet, de notre côté, d'accompagner nos clients et prospects au plus près de leurs besoins, au moment crucial de leur recherche d'emplacement et, du côté de la start-up, de tester un marché sur lequel elle n'était pas présente, en utilisant la force de réseau de distribution de BNP Paribas et le potentiel de clientèle associé.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

Les start-ups avec lesquelles nous sommes déjà en relation vont constituer le cœur de notre futur portefeuille de PME et ETI clientes de la banque. Certaines d'entre elles, moins nombreuses, seront même les licornes qui feront la fierté de notre pays. Par ailleurs, les start-ups avec lesquelles nous initiions des *Proof Of Concept* sont aussi des leviers d'innovation et de transformation pour la banque, notamment dans le but d'améliorer l'expérience client, de renforcer notre transformation digitale et de renforcer notre excellence opérationnelle. Et puis, au contact des start-ups, nos collaborateurs ont également l'occasion d'élargir leur champ de compétences et d'enrichir leur connaissance du client.





RODOLPHE CARLE

Co-président
Babilou



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

Les partenariats avec les jeunes entreprises sont un élément clé dans notre stratégie. En 2010, déjà, nous avons créé un incubateur et pris des participations minoritaires dans des jeunes entreprises, réseaux de crèches, que nous avons accompagnées dans leur croissance pendant 4 ou 5 ans, puis rachetées. C'est une des clés de notre développement chez Babilou. De manière générale, nous aimons tenter et donner une chance. Nous sommes à l'origine un écosystème de start-ups, c'est la raison pour laquelle nous sommes restés très proches de ce monde. Pour nous, créer des partenariats, ce n'est plus une question de ROI, c'est une question d'identité, une évidence : aujourd'hui, nous ne pouvons plus attirer de talents si nous ne sommes pas connectés avec l'écosystème. C'est donc naturel pour nous de soutenir des initiatives telles que David avec Goliath, qui facilitent la connexion entre les jeunes et les grandes entreprises (grands groupes et ETI).

POUR NOUS, CRÉER DES PARTENARIATS, CE N'EST PLUS UNE QUESTION DE RETURN ON INVESTMENT, C'EST UNE QUESTION D'IDENTITÉ, UNE ÉVIDENCE : AUJOURD'HUI, NOUS NE POUVONS PLUS ATTIRER DE TALENTS SI NOUS NE SOMMES PAS CONNECTÉS AVEC L'ÉCOSYSTÈME.

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes le plus fier ?

Il y en a de multiples. Nous avons un partenariat stratégique avec Kidizz, qui nous a permis de lancer une application de transmission des informations des crèches vers les parents. Cela nous a permis d'augmenter la satisfaction de nos clients en créant un climat de confiance et de transparence avec les parents. Pour Kidizz, c'était une occasion en or de tester et d'améliorer leur solution grâce à nos feedbacks, et aussi de déployer leur solution grâce à l'apport de notre portefeuille de prospects dans le monde entier. Un autre exemple est la collaboration que nous avons mise en place avec WeMoms, une communauté digitale de mamans. Nous sommes leur client : ils proposent nos places restantes en crèche sur leur plateforme et en font la promotion. Cela nous permet d'optimiser notre capacité, et c'est plutôt efficace, car les places sont proposées à un public qualifié, qui plus est géolocalisé.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

Pour Babilou, ce type de partenariats est crucial pour croître. Par ailleurs, c'est absolument nécessaire de collaborer avec des jeunes entreprises, sinon nous avons un risque naturel de nous ankyloser dans des processus ralentis et une organisation alourdie. Il faut se rappeler que nous sommes une entreprise relativement jeune. Si nous voulons continuer à être innovants et avoir un temps d'avance, il faut conserver ce « *fresh mindset* ». C'est pour cela que nous tenons particulièrement à ce que les start-ups avec lesquelles nous collaborons ou que nous rachetons conservent leur indépendance. Certaines start-ups avec qui nous travaillons se sont développées sur d'autres verticales que les crèches ou se sont implantées à l'international, ce qu'elles n'auraient pas fait si nous les avions intégrées dans nos locaux et mis à disposition nos équipes.





PASCAL CLOUZARD

Directeur Exécutif France
Carrefour



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

Pour être leader, notre organisation doit se tourner davantage vers l'extérieur.

Notre volonté est de nourrir un écosystème d'innovation qui crée de la valeur, démarche qui constitue pour nous un changement culturel et organisationnel sans précédent.

Depuis l'arrivée d'Alexandre Bompard et le lancement du plan Carrefour 2022, nous avons accéléré notre collaboration avec les start-ups et nous nous impliquons au quotidien dans l'écosystème (partenariats avec des incubateurs, participations dans des fonds d'investissements). Nos collaborations vont du POC (*Proof Of Concept*) au partenariat long terme, en passant par des acquisitions stratégiques (ex : Quitoque).

Le prix David avec Goliath est une initiative qui, au jour le jour, tente de créer des ponts entre les grandes entreprises telles que la nôtre et les start-ups qui viennent les bousculer. Nous sommes donc très heureux de soutenir une telle approche, et ce depuis le début.

NOTRE VOLONTÉ EST DE NOURRIR UN ÉCOSYSTÈME D'INNOVATION QUI CRÉE DE LA VALEUR, DÉMARCHE QUI CONSTITUE POUR NOUS UN CHANGEMENT CULTUREL ET ORGANISATIONNEL SANS PRÉCÉDENT.

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes le plus fier ?

Il y en a de nombreuses. Nous avons d'ailleurs remporté ce même prix il y a deux ans grâce au succès de notre collaboration avec Phenix.

Une autre belle collaboration dont nous sommes très fiers est celle menée avec Too Good To Go, qui développe une application mobile proposant à prix réduit des produits dont la date de péremption est proche. L'histoire a débuté dès l'automne 2016, grâce à notre équipe *Open Innovation* qui les a repérés très tôt dans leur développement. Tout s'est accéléré avec le lancement de notre plan de transformation Carrefour 2022 et notre ambition de devenir leader de la transition alimentaire (programme ActForFood). Aujourd'hui Too Good To Go est disponible dans plus d'une centaine de magasins de proximité et plus de 1000 de nos supermarchés en France. Lucie, la fondatrice de la start-up, a également intégré le comité d'orientation alimentaire de Carrefour.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

Nos relations avec les start-ups doivent nous aider à atteindre plus rapidement les objectifs de notre plan de transformation. C'est une démarche stratégique et transversale, qui nous permet de :

- Accélérer notre *time-to-market* et notre capacité d'exécution pour tester plus rapidement sur le marché des solutions innovantes
- Se réinventer dans nos concepts ou nos méthodes de travail, en sortant des schémas traditionnels
- Gagner en expertise et/ou en créativité, en s'alliant avec les meilleurs pour co-construire avec eux
- Accélérer le changement culturel en diffusant à toutes les fonctions de l'entreprise des nouveaux modes de travail et d'organisation.





OLIVIER DUHA

Co-fondateur
Webhelp



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

Chez Webhelp, nous cultivons depuis 19 ans notre ADN de start-up avec un esprit qui se veut agile et innovant dans un contexte de forte croissance. Ces caractéristiques sont ancrées au cœur de notre stratégie globale, elles sont l'essence même de notre philosophie et de notre management. Nous tenons donc à garder une forte implication business et technique auprès des start-ups, en collaborant de deux manières avec elles : grâce au programme d'accompagnement de jeunes entrepreneurs prometteurs mis en place avec RAISESHERPAS (l'ensemble des membres du Comité de Direction France de Webhelp accompagne pro bono des entrepreneurs dans leur changement d'échelle) ; et grâce au programme de transformation « *Founder's Mentality* » théorisé par Bain & Company, depuis 2-3 ans déjà. Ces collaborations nous permettent de faire perdurer toute l'agilité acquise et nécessaire à cet écosystème. C'est donc naturellement que le projet David avec Goliath nous a séduit ; il reflète notre esprit entrepreneurial et notre ambition en termes d'innovation.

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes le plus fier ?

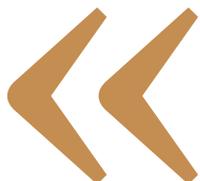
Nous avons eu la chance de lancer notre propre programme d'accompagnement de start-ups, baptisé The Nest by Webhelp, en décembre 2017. Ce programme totalement sur-mesure vise à booster la compétitivité et la croissance des start-ups grâce à notre réseau d'experts, notre large portefeuille clients, et bien sûr nos partenariats technologiques comme par exemple, celui noué avec Allo-Media (inventeur du cookie vocal) pour la mise en place du Self-Augmented Agent. The Nest by Webhelp compte aujourd'hui une vingtaine de start-ups accompagnées, venant de secteurs totalement différents (automobile, *retail*, services financiers...) et sur des problématiques variées (acquisition clients, service clients, assistance 24/7, traitement *back-office*...). L'objectif est orienté *business* avec une approche « *ROIste* », puisque nous pensons que ces start-ups seront les acteurs majeurs de demain.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

La question repose sur les objectifs de notre collaboration avec ces start-ups : gagner en vitesse d'exécution et créer de l'impact rapidement, notamment à travers la logique du « *fail fast and cheap* ». Nous partageons plusieurs sujets stratégiques comme l'utilisation de l'intelligence artificielle, la transformation digitale, l'omnicanalité ou encore les analyses data. Des thématiques créatrices de valeur qui nous permettent de disposer des meilleures technologies au sein de nos services. Par exemple, nous sommes convaincus que l'intelligence artificielle est une opportunité d'améliorer les processus métiers de nos collaborateurs et non une menace. En soi, notre relation avec les start-ups concrétise et renforce notre volonté de maintenir et favoriser un mode agile, auto-apprenant et audacieux.

**CES COLLABORATIONS
NOUS PERMETTENT DE FAIRE
PERDURER TOUTE L'AGILITÉ
ACQUISE ET NÉCESSAIRE À CET
ÉCOSYSTÈME.**





ANTOINE LEMARCHAND

Directeur Général
Nature & Découvertes



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

Je soutiens l'initiative David avec Goliath car je suis vraiment enthousiasmé par l'énergie créative qui secoue notre pays depuis plusieurs années. Notre génération voulait être consultante ou coach, la suivante veut être entrepreneur. Ces derniers trouvent des fonds sans trop de problème. Ce dont ils manquent ce sont du *mentoring* bienveillant ainsi que des commandes fermes et ambitieuses de la part d'ETI ou de grandes entreprises. Promouvoir ces alliances au travers de l'initiative lancée par RAISE est exactement ce qu'il manquait aux 2 parties : mieux se rencontrer !

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes le plus fier ?

Nous avons beaucoup participé à la création de Morphée, un produit lancé par 2 start-uppers incubés par the Camp à Aix en Provence. Nous avons permis, au travers de nombreux entretiens avec eux, de mieux leur faire comprendre les besoins du client final, souvent le grand oublié du *business plan* ! Nous avons eu, en retour, la primeur et l'exclusivité des ventes pendant de nombreux mois et c'est toujours à ce jour, l'un de nos grands *best-sellers*.

JE SOUTIENS L'INITIATIVE DAVID AVEC GOLIATH CAR JE SUIS VRAIMENT ENTHOUSIASMÉ PAR L'ÉNERGIE CRÉATIVE QUI SECOUE NOTRE PAYS DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

Cette relation suscite indubitablement un double sentiment : d'abord de l'enthousiasme de participer à une dynamique impulsée par des jeunes qui vont vite et qui n'ont pas froid aux yeux. Ils sont souvent très internationaux, très bien formés et dotés d'une grande ambition. Mais on vit aussi un inconfort à sentir cette énergie venir nous déloger, nous « *disrupter* » et cela nous perturbe dans les certitudes et le confort que nous avions auparavant. Bref, le même sentiment que votre adolescent lorsqu'il vous dépasse en taille, en sport et qu'il conteste de plus en plus votre autorité ! C'est la vie et c'est bien ainsi !





GILLES PÉLISSON

Président-Directeur Général
Groupe TF1



Pourquoi soutenez-vous le prix David avec Goliath ?

Nous sommes très heureux d'être un des mécènes historiques de l'opération David avec Goliath. Nous avons fait le choix de nous associer à RAISE et Bain & Company, car nous partageons des valeurs communes dans cette démarche d'accompagnement des start-ups. Nous considérons que cela fait partie de l'engagement des grands groupes de participer au développement des jeunes entrepreneurs de façon sincère et pérenne, au-delà des effets de mode.

C'EST UNE GRANDE SATISFACTION DE VOIR PROGRESSIVEMENT LA CULTURE DES COLLABORATEURS ÉVOLUER, EN S'IMPRÉGNANT DE LA SOUPLESSE, DE L'AGILITÉ ET DE LA RÉSILIENCE PROPRES AUX START-UPS.

Quelle est l'initiative interne d'Open Innovation dont vous êtes le plus fier ?

Parmi la centaine de start-ups que nous avons accompagnées depuis le lancement de nos programmes d'incubation, il y a une collaboration qui nous tient particulièrement à cœur. Il s'agit de Facil'iti, start-up qui propose une solution d'accessibilité numérique répondant aux besoins de personnes atteintes de troubles visuels, moteurs et cognitifs. Identifiée à VivaTech, Facil'iti a remporté le Prix Start-up de notre Media Lab TF1, puis rejoint notre programme d'accélération à Station F. Nous avons depuis déployé leur solution technologique sur les sites MYTF1 et Ici.fr et l'exposition médiatique que nous leur avons donnée leur a permis de nouer de nombreux partenariats. C'est une fierté d'avoir pu mettre en lumière des entrepreneurs qui conjuguent innovation et engagement sociétal.

En quoi diriez-vous que la relation avec les start-ups crée de la valeur pour votre entreprise ?

Notre volonté est d'identifier des start-ups dont le terrain de jeu s'inscrit dans nos problématiques business. Cela permet des collaborations avec des perspectives concrètes qui sont très stimulantes et engagent les collaborateurs du Groupe au côté de la start-up. Le partenariat avec la start-up Mirriad est un bel exemple de collaboration réussie. Leur solution permet de proposer à nos annonceurs une nouvelle offre de placement de produit virtuel sur notre fiction phare *Demain Nous Appartient*. Grâce à nos initiatives auprès de jeunes entrepreneurs, nous nous dotons d'outils de travail innovants et sur-mesure à l'image de la solution créée par Daily D'Initiés et utilisée quotidiennement pour analyser nos performances d'audiences. Une des autres manières de créer de la valeur relève également de l'apport en termes de culture d'entreprise et d'état d'esprit. Les collaborations qui se multiplient avec l'écosystème start-up ont permis de stimuler l'esprit d'entreprise de nos collaborateurs et c'est ce qui a débouché sur la mise en place d'un programme d'intrapreneuriat, qui a déjà vu émerger plusieurs projets. C'est une grande satisfaction de voir progressivement la culture des collaborateurs évoluer, en s'imprégnant de la souplesse, de l'agilité et de la résilience propres aux start-ups.





LE PRIX DAVID AVEC GOLIATH 2019

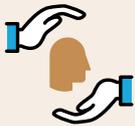
Le Prix David avec Goliath vise à :

- Encourager la multiplication des alliances entre grandes et jeunes entreprises afin de soutenir la croissance de ces dernières et créer des ponts entre les deux mondes ;
- Montrer que la collaboration entre jeunes et grandes entreprises est fructueuse pour les deux parties ;
- Mettre en lumière des exemples de collaborations réussies et de bonnes pratiques.

QUELLES RÉCOMPENSES À LA CLÉ ?



**Prêt d'honneur
RAISESHERPAS**
de 100k€ à taux 0,
remboursable sur 6 ans



**Mentorat
& accompagnement**
par RAISESHERPAS



Coaching de 6 mois
par Bain & Company



**Mentorat
& accompagnement**
par RAISESHERPAS



Coaching de 3 mois
par Bain & Company



DAVID AVEC
GOLIATH
L'ALLIANCE DES JEUNES ET
DES GRANDES ENTREPRISES

CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DU DOSSIER

La jeune entreprise

- La jeune entreprise est une société française
- La société a plus de 18 mois d'existence
- Les associés de la jeune entreprise en sont fondateurs et en détiennent la majorité du capital social
- La jeune entreprise a généré un chiffre d'affaires de plus de 250 000 euros HT lors de son dernier exercice ou prévoit plus de 500 000 euros HT de chiffre d'affaires à l'issu du prochain exercice
- La jeune entreprise a eu une expérience de collaboration fructueuse en France avec une grande entreprise au cours de l'année 2018/2019

Exemples : prise de participation directe ou indirecte au capital, partenariat commercial dédié, partenariat industriel, co-développement de projets, hébergement et accompagnement dans un incubateur, accélérateur ou lab, concours à un événement ou prix, transition vers l'entrepreneuriat / essaimage, mécénat de compétence ou financier, initiatives RH de type reverse mentoring, formations entrepreneuriales, etc.

La grande entreprise

- La grande entreprise est une société française ou une filiale française d'une grande entreprise étrangère
- La société doit avoir au minimum environ 1000 salariés et générer un chiffre d'affaires minimum d'environ 250 millions d'euros HT

CRITÈRES D'ÉVALUATION DE L'ALLIANCE ENTRE LA JEUNE ET LA GRANDE ENTREPRISE

L'alliance entre la jeune et la grande entreprise doit être « gagnant-gagnant ». Elle sera évaluée selon les critères suivants :

- Son impact réel et chiffré pour les deux parties
- La transformation à long terme de la grande entreprise
- Le caractère pérenne de la relation
- La multiplicité des collaborations entre les deux parties
- L'aspect innovant de cette alliance

**Retrouvez plus d'informations sur les modalités de participation
sur davidavecgoliath.com**

LE JURY 2019

Un jury composé de dirigeants de jeunes entreprises, grandes entreprises et Entreprises de Taille Intermédiaire, reconnues dans leur domaine d'activité.



Rania Belkahlia
Afrimarket



Olivier Duha
Webhelp



Marguerite Bérard
BNP Paribas



Séverine Grégoire
ex MesDocteurs,
Monshowroom.com



Charlotte Cadé
Selency



Antoine Lemarchand
Nature & Découvertes



Rodolphe Carle
Babilou



Romain Moulin
Exotec Solutions



Pascal Clouzard
Carrefour



Gilles Pélisson
Groupe TF I



Valérie Decamp
Mediatransports

LES CANDIDATS

2019



58%

Des candidatures portées par une femme, côté David ou Goliath



70%

De partenariats commerciaux



1 an

Âge moyen du partenariat



DAVID



GOLIATH



28%

Des start-ups avec une ou des femmes fondatrices



Âge moyen
4 ans



Moyenne des levées de fonds
3,5 M€



85%

Des participants sont des Grandes Entreprises



Effectif moyen
18



Projets B2B



15%

Des participants sont des ETI



CA moyen
2,1 M€



70%
Des start-ups sont basées en région



15

Secteurs d'activité représentés

L'IMPACT DES ALLIANCES



x 3,5 de CA pour le David en moyenne



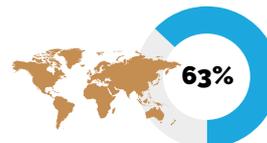
des Goliaths devenus le principal client du David



+ 9 emplois créés chez le David en moyenne



+ 13 nouveaux clients acquis en moyenne pour les Davids B2B



des Davids s'internationalisent grâce à l'alliance

LES 10 NOMINÉS 2019

CE QUI NOUS A PLU CHEZ LES 10 BINÔMES NOMINÉS

« Une alliance en joint venture
proposant une solution écologique
innovante »



« L'adaptation de la technologie
du David à un marché nouveau,
en co-développement avec le Goliath »



« Une réponse à un besoin clé du
Goliath reposant sur la communauté
d'utilisatrices du David »



« Un déploiement rapide et massif qui
couvre les besoins de recrutement de 1500
restaurants »



« La mobilisation à tous les niveaux hiérarchiques pour mettre en place une solution adaptée aux attentes du Goliath »



« Le partage de ressources et d'experts par le Goliath permettant le déploiement d'une nouvelle offre sur le marché »



« Une relation de confiance sur la durée qui a permis la création d'un nouveau standard de marché »



« L'accélération du développement du David, grâce à une alliance de plus en plus étroite »



« La technologie innovante du David au service des métiers traditionnels chez le Goliath »



« Un soutien financier et R&D du Goliath permettant l'industrialisation d'une solution à fort impact »



DÉCOUVREZ LES BINÔMES FINALISTES 2019

CE QUI NOUS A PLU CHEZ LE BINÔME

« La technologie innovante
du David au service des
métiers traditionnels chez le
Goliath »

Julie de La Guerrande
Directrice Coordination
Opération PAP
Chanel

Andréa Gilet
Directrice Marketing et
Communication
Euveka



EUVEKA x CHANEL

RETOUR SUR LES DÉBUTS...

EUVEKA est lancée en 2011 lorsqu'Audrey-Laure Bergenthal décide de remettre un peu de bon sens dans l'industrie de la mode. Audrey-Laure et son équipe sont convaincus que « 30% des collections ne se vendent pas, principalement dans les toutes petites et grandes tailles, mal ajustées par rapport au prototype – généralement un #38 ». C'est pourquoi, depuis sa création, la start-up basée à Valence travaille sur des mannequins-robots évolutifs et connectés, véritable innovation technologique de rupture brevetée : le traditionnel mannequin de bois n'ayant pas évolué depuis la fin du 19^{ème} siècle.

C'est en 2017 que débute l'alliance entre CHANEL et EUVEKA lors d'une rencontre au salon Avantex. Cette innovation technologique au service du geste, de Savoir-Faire traditionnels et d'expertises uniques séduit immédiatement la maison Chanel qui y voit l'opportunité d'aller encore plus loin dans le « Bien Aller » et le service à la cliente. Afin que ce mannequin nouvelle génération permette aux ateliers, aux bureaux d'études et aux retouches de prendre le tournant technologique, de nombreuses rencontres ont lieu et permettent d'optimiser mannequin-robot et logiciel.

IMPACTS DE L'ALLIANCE

Durant ces deux années, les deux entreprises ont réussi à instaurer un *modus operandi* pour co-développer une solution industrialisable. Les deux équipes ont également accompagné l'appropriation du mannequin et du logiciel par les couturières, retoucheuses et modélistes, tout comme l'évolution des modes de fonctionnement.

Cette alliance a permis à EUVEKA d'embaucher 39 collaborateurs. Bénéficiant de la caution d'excellence de la maison de la rue Cambon, EUVEKA a pu accélérer son développement commercial. EUVEKA a non seulement

consolidé son offre pour le secteur du luxe grâce à la maison CHANEL mais travaille également avec d'autres clients de renom dans les secteurs du Prêt-à-Porter, du Sport et des Arts du Spectacle. D'autres secteurs sont vivement intéressés par des développements spécifiques comme le Médical, l'Armée et l'Aérospatial.

Les impacts sont également nombreux côté grande entreprise :

- Des gains de temps grâce à des mises à la taille et à la morphologie plus faciles
- Une uniformisation de la mesure et une simplification du dialogue entre les différents acteurs de la chaîne de création
- Un gain de précision notamment dans le contrôle qualité
- Le développement d'un état d'esprit « test & try » au sein de métiers traditionnels : le mètre ruban et le dé à coudre se marient aux algorithmes et aux circuits intégrés pour inventer demain
- La valorisation de métiers traditionnels

PERSPECTIVES DE LA COLLABORATION

Entre héritage et modernité, ce projet à fort potentiel a de jolies perspectives de développement sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Prêt à Porter : au sein des ateliers Retouches des différentes boutiques CHANEL, mais aussi chez les façonniers et fabricants développeurs.

Au-delà du déploiement, les équipes ont prévu de nouveaux développements robotiques et logiciels (intégration des jambes et des bras, Scan 3D avec prise de mesure à distance...)

DÉCOUVREZ LES BINÔMES FINALISTES 2019

CE QUI NOUS A PLU CHEZ LE BINÔME

« Un déploiement rapide
et massif qui couvre les
besoins de recrutement de
1500 restaurants »

Enzo Fenkrouz
Responsable Marque employeur et
Talent Acquisition
McDonald's

Camille Morvan
Co-fondatrice
Goshaba

Djamil Keml
Co-fondateur
Goshaba

(goshaba)



GOSHABA x MCDONALD'S

RETOUR SUR LES DÉBUTS...

Fondée en 2014 par Camille Morvan, chercheuse en neurosciences, Djamil Kemal et Minh Phan, deux experts du gaming, la startup Goshaba transforme le secteur des ressources humaines en proposant aux entreprises une solution de recrutement capable de mesurer les compétences réelles de leurs candidats, notamment grâce à des « jeux cognitifs », mais également via des questionnaires, des tests techniques et des entretiens vidéo.

Grâce à une analyse scientifique directement intégrée à ses jeux, Goshaba révèle les savoir-être et savoir-faire des candidats de façon précise, ludique et juste. Cette évaluation objective permet d'identifier la personne idéale pour un poste, tout en évitant les biais liés à la sélection sur CV, souvent sources de discrimination à l'embauche et de perte d'efficacité.

Premier recruteur de jeunes en France, McDonald's souhaite répondre aux usages des millennials : expérience ludique, préqualification fine sans CV obligatoire, valorisation des soft skills en jouant à des jeux cognitifs et réalisation d'une vidéo pour se présenter.

En novembre 2018, une rencontre est organisée avec les franchisés du groupe et un atelier de co-conception permet de définir les compétences recherchées chez les candidats ainsi que les indicateurs à suivre :

- Compétences clés : capacité d'adaptation, flexibilité et polyvalence pour les équipiers de restauration ; intelligence émotionnelle et planification pour les managers
- Indicateurs suivis : réduction du temps nécessaire au dépôt d'une candidature et du time to hire ; nombre de candidatures reçues ; qualité des candidatures...

IMPACT DE L'ALLIANCE

Après une phase de calibrage du niveau de difficulté des jeux et d'intégration technique de la solution Goshaba au sein du site Carrière de McDonald's en janvier 2019, la solution est lancée en avril 2019. Six mois après son lancement, ce partenariat est un franc succès : cette solution est déployée dans quasiment tous les restaurants McDonald's de France (1 464 restaurants) et concerne plus de 43 000 recrutements par an.

Côté Goshaba, le défi était de taille, il fallait concevoir une solution permettant de faire le tri parmi un grand nombre de candidatures (McDonald's reçoit plus de 2 millions de candidatures chaque année) de manière rapide tout en filtrant les meilleurs profils. Autre indicateur de performance, le taux de rétention des candidats (à savoir la part des candidats qui finalisent leur candidature) s'élève à 65%, il est ainsi supérieur aux offres de recrutement concurrentes qui se situent aux alentours des 40%.

Aujourd'hui, ce sont plus de 2 600 recruteurs de McDonald's qui sont accompagnés dans la sélection des talents.

PERSPECTIVES DE LA COLLABORATION

Aujourd'hui, un candidat dépose une candidature en 3 minutes contre 6 minutes par le passé et passe plus de temps sur les fiches métiers qu'auparavant. Fort de ce succès, McDonald's souhaite rendre encore plus centrale la solution Goshaba dans son processus de recrutement, à travers l'application de la solution à d'autres verticales métiers ou dans le cadre de la gestion de carrière et des changements de postes.



DÉCOUVREZ LE BINÔME LAURÉAT 2019

CE QUI NOUS A PLU CHEZ LE BINÔME

« L'adaptation de la technologie du David à un marché nouveau, en co-développement avec le Goliath »

Aurélie Despretz
Responsable Innovation, RSE et
Développement

Nicolas Duvaut
Co-fondateur
K-Ryole



K-RYOLE x BOUYGUES CONSTRUCTION

RETOUR SUR LES DÉBUTS...

L'histoire de K-Ryole commence en 2015, quand Gilles Vallier et Nicolas Duvaut, deux camarades d'école d'ingénieurs se lancent un défi : traverser l'Amérique à vélo. Se pose alors la question d'un transport facilité des bagages et équipements...

En mars 2016, la solution est trouvée et la première remorque pour vélo K-Ryole « intelligente » et autonome en énergie voit le jour. Les capteurs présents sur la remorque anticipent en temps réel la vitesse, la pente et le poids du chargement, permettant de réduire l'effort du cycliste pendant sa course.

La remorque K-Ryole est d'abord commercialisée auprès d'entreprises de livraison pour faciliter le transport en milieu urbain.

En novembre 2017, Aurélie Desprez Rechain, Responsable Innovation au sein du groupe Bouygues Construction, rencontre les fondateurs de K-Ryole. Elle leur expose les enjeux de sécurité et de pénibilité rencontrés lors des activités de maintenance des compagnons sur les chantiers. S'ensuit une phase de co-développement entre Bouygues Construction et K-Ryole, qui débouche en octobre 2018 sur un nouveau produit, basé sur la technologie K-Ryole : le chariot de maintenance intelligent. Dès janvier 2019, Bouygues Construction et K-Ryole concluent un contrat cadre de gestion de parc, et en mars 2019, K-Ryole livre 5 chariots K-Ryole à Bouygues Construction qui seront déployés sur leurs chantiers.

En mai 2019, lors du salon Vivatech, Olivier Bouygues remet à K-Ryole le Prix de la meilleure collaboration du Groupe avec une startup.

IMPACTS DE L'ALLIANCE

Très vite les résultats sont au rendez-vous :

- Sur les chantiers de Bouygues Construction l'utilisation du chariot K-Ryole a permis de transporter des charges 6 fois plus rapidement, et de réduire par 6 les tâches de maintenance.
- Pour Bouygues Construction cette alliance a été l'opportunité de réunir des équipes qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble (BU Innovation, R&D, Ergonomes, Préventeurs, Matériel et Chantiers) sur un enjeu d'innovation dans des métiers peu digitalisés et robotisés.
- Grâce à ce partenariat conclu avec un acteur de référence dans le secteur du BTP et de la construction, K-Ryole a doublé la taille de son marché adressable.

PERSPECTIVES DE LA COLLABORATION

La crédibilité de Bouygues Construction a permis à K-Ryole d'acquérir 10 nouveaux clients (entreprises de BTP, loueurs et fournisseurs d'équipements sur les chantiers).

Le secteur de la construction et du BTP représente désormais une part conséquente du chiffre d'affaires de K-Ryole en 2019 et deviendra un de ses principaux vecteurs de croissance en 2020. Le David et le Goliath vont également amorcer un nouveau partenariat pour développer la connectivité des chariots K-Ryole et produire un outil de gestion de flotte en temps réel (distance, poids, temps d'utilisation) pour révéler tous les gains de productivité possibles.

Enfin, après une 1^{ère} vague de mise à disposition de 5 chariots K-Ryole en pré-série, un déploiement plus étendu au sein des filiales de Bouygues Construction en 2020 est à l'étude.

Rendez-vous

l'année prochaine

UN AN APRÈS,
QUE SONT DEVENUS
LES LAURÉATS 2018 ?





CDISCOUNT

James Rebours
Directeur Innovation et
Performance

Quel a été l'impact de la victoire du Prix David avec Goliath pour Cdiscount et ses collaborateurs ? Est-ce que cela a contribué à renforcer/accélérer/appfondir vos interactions avec des start-ups ?

Le Prix DAG a permis de reconnaître de façon externe, neutre et objective le travail de toutes nos équipes. C'est une immense fierté pour les personnes impliquées et pour tous les autres collaborateurs. Le Prix DAG a contribué à faire reconnaître notre savoir-faire en termes de démarche d'Open Innovation, ce qui a très probablement largement contribué à attirer les meilleures start-ups au sein de la promotion 2019 de notre accélérateur. De façon plus large, cela nous a également permis de diffuser cette démarche d'Open Innovation au sein de l'entreprise (i.e. plus largement que la supply chain). Nous avons notamment lancé un autre accélérateur (en plus de The Warehouse) : « le lab » où nous accélérons des start-ups dans les domaines de la Data et du Marketing.

Comment votre alliance avec Exotec a-t-elle eu un impact/effet sur les nouveaux partenariats développés ?

Notre partenariat avec Exotec a été la genèse de notre démarche d'Open Innovation au sein de Cdiscount. Fin 2017, convaincus par ce modèle de co-conception, nous avons lancé notre incubateur dédié à la transformation de la Supply Chain. Notre promesse : offrir un terrain de jeu et une expertise métier et projets aux start-ups. En 2018, nous avons eu un taux de réussite de 60% de notre accélération (c'est-à-dire que le produit ou le service de la start-up a été installé sur nos systèmes de production), et en 2019 nous accélérons notre deuxième promotion de 5 start-ups, dont certains succès sont déjà avérés.

Par ailleurs, nous avons mis en place une démarche de Test-and-learn où nous testons des solutions « sur étagère » et réalisons des Proof Of Concept (POC) dans le but de déployer ces solutions. La clé est de modifier ou adapter son organisation pour être en mesure de travailler avec des acteurs qui sont différents des grands groupes. La finalité est de tester rapidement des idées nouvelles, en maîtrisant les coûts et dans des délais records (moins de 6 mois). Nous avons baptisé cette offre la « POC Factory ».

Dans quelle mesure la collaboration avec des start-ups vous permet-elle d'accélérer votre transformation ? Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une grande entreprise pour créer de la valeur avec une jeune entreprise ? Et inversement ?

Cdiscount est devenu une véritable plateforme tournée vers l'extérieur offrant un écosystème ouvert et particulièrement en termes d'innovation. Nous avons placé l'innovation au cœur du business, en créant une direction de l'innovation transverse, et même une direction spécifique dédiée à l'innovation au sein de la direction logistique afin d'anticiper au mieux les besoins clients et d'y répondre avec agilité et performance.

L'agilité et la flexibilité des start-ups permettent aux grands groupes de co-construire des solutions innovantes qui répondent à leurs besoins. Faisant suite aux nombreux succès de collaborations entre des start-ups et Cdiscount, nous constatons que les facteurs clés de la réussite sont la vision commune (construire un produit qui réponde à un besoin du marché), la transparence (quels sont les apports mutuels des deux parties) et la vitesse de prise de décision (boucles d'itérations courtes).

Quels ont été les faits marquants de votre partenariat sur l'année passée ? Est-ce que le Prix David avec Goliath a renforcé votre relation avec Exotec ? Si oui, comment ?

Notre relation avec Exotec a été construite sur des bases très solides, Cdiscount a été le premier industriel à faire confiance à Exotec. Nous avons toujours partagé une vision commune et avons travaillé en toute transparence. Grâce à eux, nous avons bénéficié de leur solution en avant-première après avoir co-construit cette solution avec eux dans nos entrepôts. Depuis l'année dernière nous avons finalisé le déploiement de notre second projet avec Exotec, il s'agit de la même solution que celle que nous avons installée à Bordeaux mais dans des dimensions encore plus impressionnantes (50 000 bacs, 50 robots sur 3 000m² d'entrepôts). Le Prix DAG a renforcé notre relation avec Exotec, grâce aux excellents moments que nous avons partagés au cours du processus de sélection, pendant le jury et le jour J. C'était une expérience extrêmement enrichissante, qui nous a permis de passer beaucoup de temps ensemble hors de nos cadres habituels de travail.



EXOTEC SOLUTIONS

Romain Moulin
CEO

Comment le Prix a-t-il contribué à votre développement ?

Le Prix a contribué à accroître notre notoriété et à nous positionner en tant qu'industriel sur le marché. Il nous a donné une visibilité importante, à la fois auprès de nos clients, mais aussi auprès du public afin de favoriser notre capacité d'embauche.

Sur quel(s) sujet(s) le coaching prodigué par Bain & Company a-t-il été bénéfique ?

Le coaching de Bain nous est très utile pour affuter notre stratégie commerciale internationale. Nous avons pu échanger sur les grands comptes, la segmentation, les besoins du marché. Dans le même temps, nous avons partagé avec les équipes de Bain la structuration de cette entreprise en hypercroissance, et les profils à embaucher pour assurer notre succès.

De quelle manière avez-vous utilisé le prêt d'honneur de 100 000€ octroyé par RAISESHERPAS ?

Le prêt a été utilisé pour refondre la chaîne de production de nos robots à Croix (59), afin d'atteindre des capacités de production potentielles de 2000 robots / an.

Avez-vous vu un changement dans votre relation avec Cdiscount ?

Concourir au Prix David avec Goliath a resserré nos relations avec Cdiscount. Nous avons déjà une relation privilégiée qui a évolué vers encore plus d'échanges sur leurs besoins et nos idées. Nous échangeons ainsi en continu sur les enjeux

et besoins logistiques de Cdiscount et sur la capacité d'Exotec à y répondre à travers les innovations prévues dans les années à venir. Ce dialogue constant a inscrit notre relation dans un cercle vertueux d'échanges, conforme à celui que nous avons mis en place dès le début de notre collaboration.

Quelles ont été les principales actualités et développements majeurs pour Exotec depuis l'année dernière ?

2018 a été une année charnière pour Exotec. Nous avons connu une croissance fulgurante sur tous les niveaux. L'entreprise a signé de nouveaux contrats, son chiffre d'affaire a été multiplié par 10, et 10 systèmes Exotec seront déployés en 2019. Et Exotec commence son internationalisation, avec la signature de partenariats avec 2 intégrateurs à l'étranger. Côté effectif, l'équipe est passé de 50 personnes à la fin 2018 à 80 personnes actuellement, et nous ne comptons pas nous arrêter là, nous recrutons encore pour atteindre 120 employés fin 2019.

Au-delà de la relation commerciale et de l'impact sur le chiffre d'affaires, en quoi collaborer avec un grand groupe vous paraît-il bénéfique pour une jeune entreprise ? Quel(s) conseil(s) donneriez-vous à une jeune entreprise pour créer de la valeur avec une grande entreprise ? Et inversement ?

La collaboration avec un grand groupe permet de créer des partenariats de choix sur du long terme afin de pérenniser le chiffre d'affaires. Les grands groupes innovants ont un rôle de leader sur le marché pour faire émerger les meilleurs *Proof Of Concept*. Ce positionnement différenciant inspire et incite les autres groupes à se lancer. En plus d'ouvrir de nouvelles opportunités sur le marché, les grands groupes offrent de belles opportunités en interne. Travailler avec un grand groupe offre plus de promesses de croissance qu'une collaboration avec de petites entreprises.

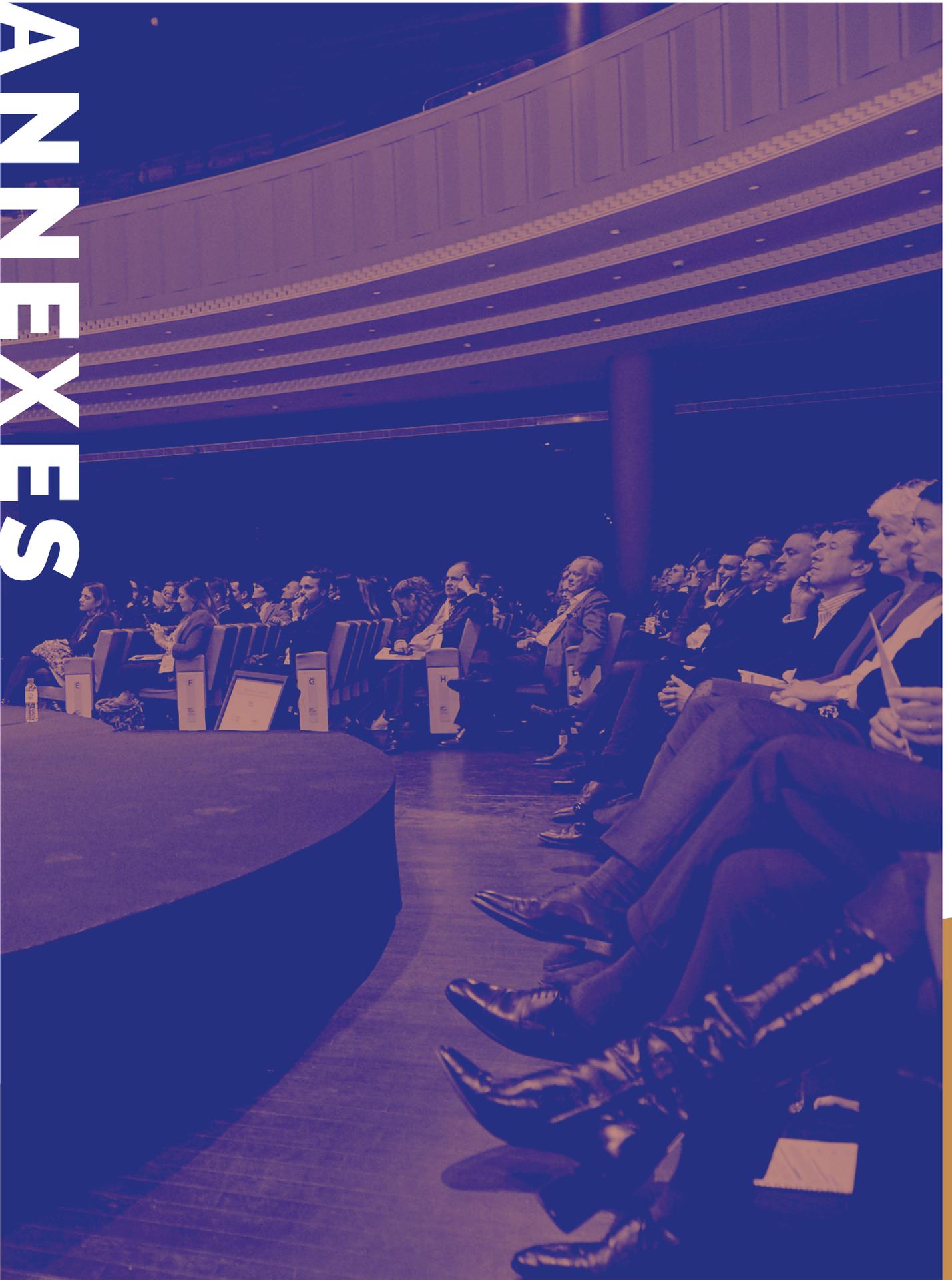
Cependant l'entrepreneur ne doit jamais oublier que le grand groupe ne partage pas les mêmes objectifs et les mêmes repères temporels : bâtir la relation peut être long et il doit mesurer ce risque avec un portefeuille de clients varié. Dans le même sens, nous recommanderions au grand groupe de se créer une capacité de prise de décision rapide afin de se mettre dans la logique de création de valeur efficace d'une start-up.



Romain Moulin
CEO
Exotec Solutions

James Rebours
Directeur Innovation
et Performance
Cdiscount

ANNEXES



MÉTHODOLOGIE

BAROMÈTRE JEUNES ENTREPRISES DAVID AVEC GOLIATH

Le Baromètre David avec Goliath indique le niveau de satisfaction des jeunes entreprises vis-à-vis de leurs relations avec les grandes entreprises et les Entreprises de Taille Intermédiaire. Le Baromètre est réalisé chaque année depuis 2016. En 2019, il repose sur un sondage réalisé auprès d'un échantillon de 167 entrepreneurs dont la jeune entreprise a moins de 10 ans d'existence, conduit de mai à juillet 2019 par e-mail et téléphone.

Dans le cadre de ce Baromètre, des Net Promoter® Score (NPS) ont été calculés. Le Net Promoter® Score (NPS) mesure la propension à recommander un produit ou une entreprise à travers une unique question : « recommanderiez-vous ce produit ou cette entreprise à vos amis ou à vos collègues ? ». Les répondants attribuent en réponse une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs (9-10), les neutres (7-8) et les détracteurs (6 et moins). Le NPS correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ».

Net Promoter® est une marque déposée par Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

INDICE DE MATURITÉ DES GRANDES ENTREPRISES DAVID AVEC GOLIATH

L'Indice David avec Goliath indique le niveau de maturité des grandes entreprises en matière d'Open Innovation, en lien avec les jeunes entreprises. L'Indice David avec Goliath 2019 a été bâti sur la base d'une enquête de terrain auprès de 40 grandes entreprises conduite entre mai et juillet 2019 (43 répondants en 2018). Parmi ces répondants, 31 avaient participé à l'enquête David avec Goliath en 2018 (78% du total). En parallèle de cette enquête quantitative, 18 entretiens qualitatifs ont été conduits auprès de directeurs de l'Innovation des entreprises concernées.

L'Indice David avec Goliath a été construit sur la base de 22 variables, sur lesquelles chacun des répondants a estimé son positionnement. Un score allant de 1 à 10 a été affecté à chaque variable, permettant de capturer le niveau

d'avancement effectif sur chacune des variables. Les variables sont agrégées au sein de 5 macro-dimensions sous forme de moyenne arithmétique. L'Indice final est calculé comme la moyenne des 5 macro-dimensions.

ENQUÊTE ETI DAVID AVEC GOLIATH

L'enquête ETI David avec Goliath vise à recueillir les perspectives des dirigeants de cette catégorie d'entreprises sur l'Open Innovation et les collaborations avec les jeunes entreprises.

En 2019, l'enquête ETI David avec Goliath a été lancée pour la première fois. 27 dirigeants (dont 26 ayant eu une collaboration avec une jeune entreprise) ont répondu à une série de questions concernant leur(s) collaboration(s) avec les jeunes entreprises, en ligne ou par téléphone.

Dans le cadre de cette enquête, et sur cet échantillon, des Net Promoter Score® (NPS) ont été calculés, sur la base des mêmes définitions que mentionnées ci-dessus.

En parallèle de cette enquête, 16 entretiens qualitatifs d'approfondissement ont été conduits, auprès de dirigeants d'ETI ou de participants à l'écosystème (ex. WAI by BNP Paribas).

RECHERCHES DOCUMENTAIRES

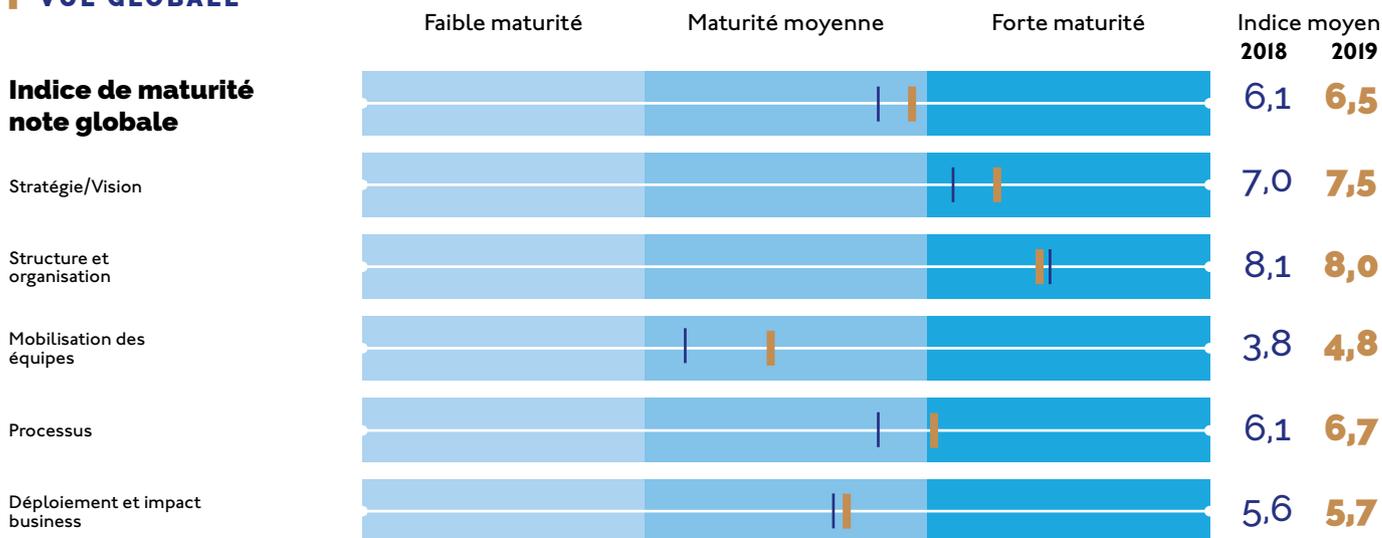
Enfin, l'étude s'appuie également sur des recherches documentaires, parmi lesquelles, par ordre de citation :

- Les entreprises en France, INSEE, 2017
- Enquête ETI, Bpifrance Le Lab, 2018
- Baromètre de la maturité digitale des ETI, EY & Apex Partners avec le soutien du METI, 2019

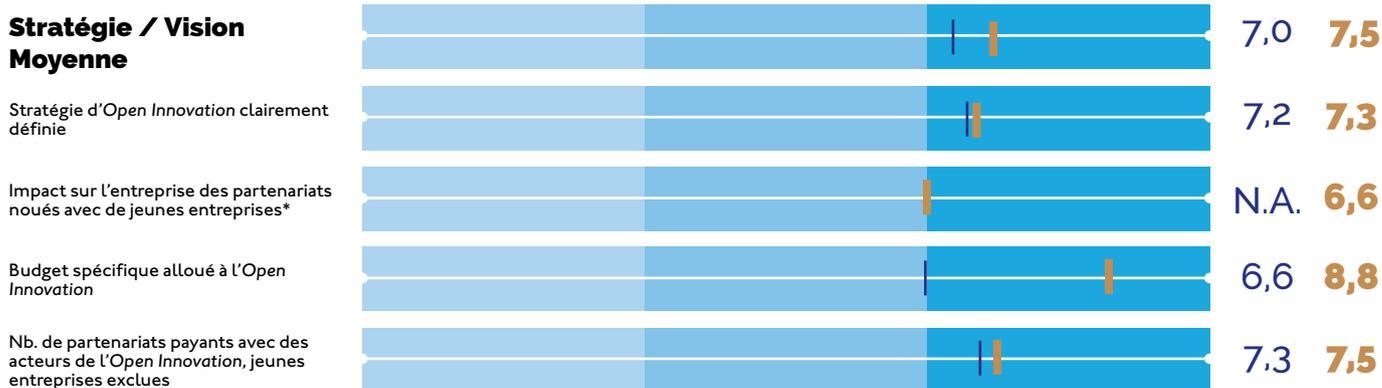
INDICE DE MATURITÉ DES GRANDS GROUPES DAVID AVEC GOLIATH 2019 DÉTAILLÉ

— 2018 — 2019
Moyenne arithmétique sur 10 ; 43 grandes entreprises interrogées en 2018 et 40 en 2019

INDICE DE MATURITÉ VUE GLOBALE



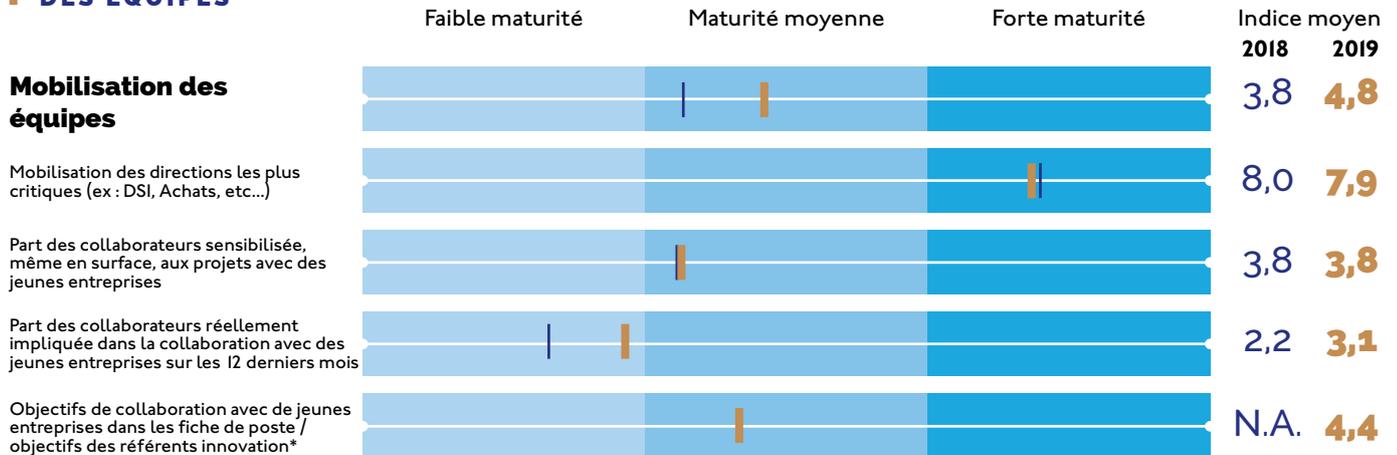
STRATÉGIE / VISION



STRUCTURE ET ORGANISATION



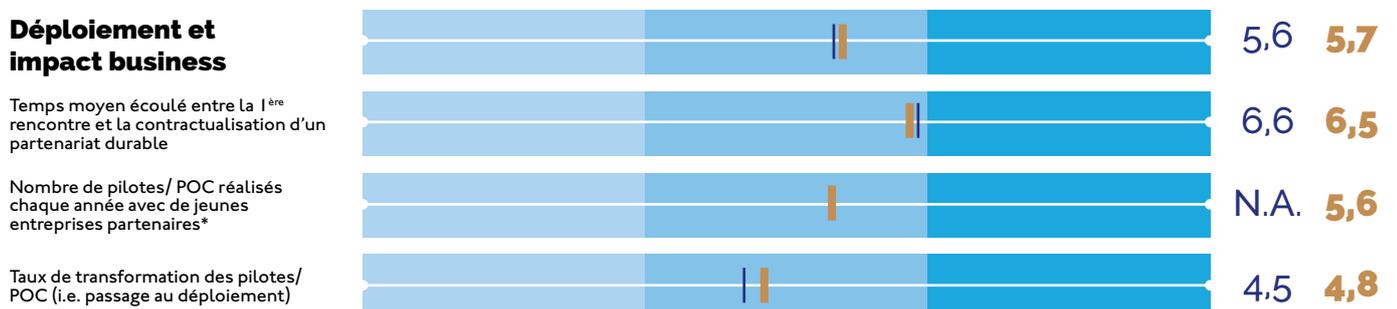
MOBILISATION DES ÉQUIPES



PROCESSUS



DÉPLOIEMENT ET IMPACT BUSINESS



*Question ajoutée en 2019

REMERCIEMENTS

Les mécènes de l'événement David avec Goliath 2019



Le jury du Prix David avec Goliath 2019 : Rania Belkahia, Marguerite Bérard, Charlotte Cadé, Rodolphe Carle, Pascal Clouzard, Valérie Decamp, Olivier Duha, Séverine Grégoire, Antoine Lemarchand, Romain Moulin, Gilles Pélisson.

Les 167 start-ups participantes au Baromètre David avec Goliath 2019.

Les 40 directeurs et directrices de l'innovation de grandes entreprises ayant répondu à l'Indice David avec Goliath 2019 : Accor, Adecco, AG2R La Mondiale, Air France, Air Liquide, Arkéa, BNP Paribas, Bouygues, Carrefour, Cdiscount, Crédit Agricole, Danone, Eiffage, Elios, Engie, Française des Jeux, Fnac Darty, Groupama, Groupe ADP, Groupe Casino, Groupe Up, Icade, Korian, La Banque Postale, Lagardère Travel Retail, Malakoff Médéric, Manpower, Michelin, Nexity, Safran, Servier, SNCF, Société Générale, Solocal, TFI, Total, Unibail-Rodamco-Westfield, Vallourec, Veolia, Vinci Energies, Webhelp.

Les 27 entreprises ayant répondu à l'enquête ETI David avec Goliath 2019 en ligne ou au téléphone.

Les 16 ETI ou participants à l'écosystème nous ayant accordé un entretien : Aramis Auto, Arkadin, Armor, Babilou, Gfi Informatique, GL events, Groupe Duval, IDEX, Kiloutou, Mademoiselle Desserts, ManoMano, le METI (Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire), Oddo BHF, Voyageurs du Monde, WAI by BNP Paribas, Wonderbox.

TOUS NOS PARTENAIRES ET AMIS

Les accélérateurs :

Incubateur Paris Dauphine
Lafayette Plug & Play
Réseau Entreprendre Paris
TFI Media Lab
WILCO

Nos partenaires média :

Mediatransports, Les Petits Frenchies, We Demain, Maddyness, Mecenova,
SoonSoonSoon et L'ADN

Time To Pitch

Junior Entreprise ESSEC

Antoine Chéreau, cartoonist

TOUTE L'ÉQUIPE À L'ORIGINE DE DAVID AVEC GOLIATH 2019

RAISE :

Gonzague de Blignières, Ludovic Chauvois, Elisa Chenailier, Albane Dary, Anita Deschamps, Charlotte Doyen, Violette Fournier, Clara Gaymard, Noé Gersanois, Anne-Sophie Gervais, Maxime Lavoine, Stéphanie Pinot

Bain & Company :

Ada Di Marzo, Adélaïde Hubert, Alice Vasseur, Bingjie Zhou, Corentin Goux, France de Roquemaurel, Irina Bensaid, Léa Lejolly, Louis Weber, Odile Fargues, Olivier Marchal, Véronique Sonnet

RAISE, CO-FONDATEUR DE DAVID AVEC GOLIATH



Fondé en 2013 par Clara Gaymard et Gonzague de Bliquières, le Groupe RAISE s'organise autour de cinq activités complémentaires : RAISE Investissement, RAISE REIM, RAISE Ventures, RAISE Impact et le Fonds de dotation RAISESHERPAS.

- **RAISE Investissement**, une société de capital développement de 410M€ ciblant les ETI à fort potentiel de croissance et prenant des participations comprises entre 10 et 50M€ ;
- **RAISE REIM**, une société de gestion de portefeuilles dédiée à l'immobilier, dont le premier véhicule est doté d'un capital de 296M€ ;
- **RAISE Ventures**, une société d'investissement de 60M€ ciblant les startups innovantes, au sein duquel est intégré RAISE Media Investment, une société d'investissement media ;
- **RAISE Impact**, une société d'investissement dotée de 100M€ dédiée à l'investissement dans des projets à impact à travers l'accompagnement de PME et de startups à mission ou en transformation ;
- **Le Fonds de dotation RAISESHERPAS**, une structure philanthropique dotée de plus de 26 M€ permettant d'accompagner, de financer et de mettre en réseau des startups afin de les aider à bâtir des aventures pérennes.

Le Groupe RAISE repose sur un mécanisme de financement conjuguant rentabilité et générosité puisque les équipes d'investissement donnent 50% de leur intéressement afin de financer le Fonds de dotation RAISESHERPAS. Ce dispositif pionnier en France permet de créer un écosystème vertueux, mêlant les grands groupes et institutionnels actionnaires, les ETI et les startups.

www.raise.co

[@RAISE_France](https://twitter.com/RAISE_France)

LE FONDS DE DOTATION RAISESHERPAS

Le Fonds de dotation RAISESHERPAS, à l'initiative de « David avec Goliath », est une structure philanthropique développée au sein du Groupe RAISE, fondé par Clara Gaymard et Gonzague de Blignières. Doté de plus de 26 M€, il accompagne plus de 250 startups françaises en phase de post-amorçage et leur consacre des programmes d'accompagnement ciblés et sur-mesure, qu'ils soient financiers avec des prêts de 100 000 € à 500 000€, ou opérationnels et stratégiques avec des mentorats réalisés par des cadres dirigeants de grands groupes, des entrepreneurs et des experts de haut niveau. ManoMano, Cheerz, Selency, Phénix, Welcome To The Jungle ou encore Tediber ont ainsi bénéficié d'un accompagnement personnalisé.

Quelques chiffres sur l'action de RAISESHERPAS depuis sa création en 2015 :

2 000 entrepreneurs rencontrés par l'équipe

250 startups accompagnées

4,7 millions d'euros attribués, depuis 2015, à 47 startups sous la forme de prêts d'honneur RAISE de 100 000 € à taux 0

1,85 millions d'euros attribués, depuis 2019, à 5 startups sous la forme de prêts Expansion d'un montant compris entre 200 000 € et 500 000 € à un taux de 5%

37 « Mardis RAISE » organisés, rassemblant chaque mois plus de 150 participants pour une conférence autour d'une problématique critique aux entrepreneurs et animée par trois personnalités : un entrepreneur, un dirigeant d'une ETI et un dirigeant de grand groupe

18 programmes grandes entreprises de mentoring de startups par des cadres dirigeants (Galeries Lafayette, Bouygues, Société Générale, SNCF, L'Oréal, FDJ, Engie, Total, Safran...)

195 collaborateurs de grands groupes accompagnateurs

21 cabinets de conseil et experts partenaires (Bain & Company, Grant Thornton Executive, Heidrick & Struggles, CMS Francis Lefebvre, Oliver Wyman, OpinionWay, Gide, SmartKeyword, Theodo...)

1025 jours hommes offerts par les grands groupes et cabinets de conseil

BAIN & COMPANY, CO-FONDATEUR DE DAVID AVEC GOLIATH



Bain & Company est le cabinet de conseil international que les entreprises les plus ambitieuses et innovantes choisissent pour construire le futur. A travers 58 bureaux dans 37 pays, nous faisons équipe avec nos clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels, en tant que leaders sur leurs marchés et pionniers des transformations de leur secteur. En appui de nos expertises intégrées et personnalisées, nous proposons aux entreprises un accompagnement ouvert sur un écosystème qui rassemble les acteurs du digital les plus innovants, pour optimiser la valeur créée de façon plus rapide et plus durable. Depuis la fondation de Bain & Company en 1973, nous mesurons notre succès à l'aune de celui des entreprises qui nous font confiance : nous sommes fiers de constater que leurs performances boursières affichent des résultats 4 fois supérieurs à la moyenne du marché et d'être distingués par le taux de recommandation le plus élevé du conseil.

www.bain.fr

[@BainCompanyFR](https://twitter.com/BainCompanyFR)

BAIN ALLIANCE ECOSYSTEM

Alors que les nouvelles technologies et innovations digitales rebattent à grande vitesse les cartes de tous les secteurs, les entreprises doivent, plus que jamais, accélérer le développement et la mise en œuvre de nouvelles stratégies. Ces bouleversements représentent autant de nouvelles compétences et expertises clés qui doivent être évaluées, prototypées et déployées à plus grande échelle pour nourrir la stratégie d'entreprise et apporter les outils et les moyens de la mettre en œuvre.

Pour répondre à ce défi, Bain & Company s'est associé aux meilleurs fournisseurs d'outils, technologies et services pour créer un écosystème qui vient en appui de ses propres compétences sectorielles et fonctionnelles dans cinq domaines : data, outils collaboratifs, solutions technologiques, expertises spécialisées et capital intellectuel.

Les membres du Bain Alliance Ecosystem interviennent sur toute la chaîne de valeur de l'entreprise en mettant leurs compétences au service du développement et de la mise en œuvre de sa stratégie.

Bain Alliance Ecosystem donne aux entreprises de nouvelles clés pour capter plus efficacement et transformer plus rapidement en résultats les opportunités de la transformation : les nouvelles idées, compétences, et façons de travailler développées sont développées de façon internalisée chez le client pour garantir des résultats immédiats et tangibles.

L'écosystème rassemble déjà en Europe, Moyen-Orient et Afrique plus de 120 alliances avec des start-ups, fournisseurs d'outils et technologies, auxquels s'ajoutent d'autres alliances en phase de pilote.

À ce jour, la force de frappe de ce nouvel écosystème a été déployée auprès de plus de 175 clients de Bain & Company, dans un large éventail d'industries, d'activités et de zones géographiques.

Pour en savoir plus, ou rejoindre
le Bain Alliance Ecosystem, contactez :

Truc Mai Dupont Vohong,
Director of Digital Partnerships EMEA and Business Development, Bain & Company
trucmai.dupontvohong@bain.com

