



ENSEMBLE, L'INDUSTRIÉ DE DEMAIN

Open Innovation

Un modèle de collaboration entre Jeunes et Grandes Entreprises



Équipe de Bain & Company



**Oliver
Marchal**

Président de
Bain & Company
France



**John
Hazan**

Associé de
Bain & Company
France



**Amélie
Houdeville**

Senior Manager de
Bain & Company
France



**Bernard
Birchler**

Associé de
Bain & Company
France



**Laurent-Pierre
Baculard**

Associé de
Bain & Company
France

Équipe de Raise



**Gonzague
de Blignières**

Co-fondateur
de RAISE



**Clara
Gaynard**

Co-fondatrice
de RAISE



**Anne-Sophie
Gervais**

Co-directrice
de RAISESHERPAS



**Paul
Jeannest**

Co-fondateur
et CEO
de RaiseLab



**Stéphanie
Pinot**

Directrice Stratégie,
Développement
et Communication
de RAISE

DISCLAIMER

Ce rapport initié par Bain & Company et Raise, est basé sur des études de marché et rapports publics, à travers 26 entretiens approfondis menés avec des dirigeants de jeunes et grandes entreprises françaises, ainsi que sur les résultats d'une enquête détaillée déployée auprès de 92 jeunes entreprises françaises ayant moins de 10 ans d'existence et opérant dans 22 secteurs d'activité différents. Cette étude est protégée par les droits d'auteur de Bain & Company, Inc., Raise et David avec Goliath. Elle ne peut être copiée ou dupliquée, en tout ou partie, sans l'autorisation écrite de Bain & Company et Raise.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	4
1. Alliances entre Jeunes et Grandes Entreprises : l'histoire se poursuit en 2022.	5
2. Open Innovation, un nouveau type de collaboration entre Jeunes et Grandes Entreprises répondant aux défis actuels des industriels français	16
3. Trois étapes critiques pour mettre en place une démarche d'Open Innovation au sein d'une Grande Entreprise	26
Ateliers DAG du 12 octobre à la Maison RaiseLab	44
Regards croisés des mécènes	47
Prix David avec Goliath 2022 : les 10 binômes finalistes	54
Méthodologie et remerciements	57

Introduction

Dans le cadre de l'initiative « *David avec Goliath* », Bain & Company et RAISE SHERPAS s'associent pour la 7^{ème} année consécutive afin d'observer l'évolution des collaborations entre les 'David' (Jeunes Entreprises) et les 'Goliath' (Grandes Entreprises), identifier les éventuels freins associés et formuler des recommandations afin de rendre leurs interactions encore plus durables et créatrices de valeur. Les motivations des Grandes Entreprises pour s'associer avec des *startups* ne sont plus les mêmes en 2022 qu'en 2015 : il n'est plus seulement question de simples relations clients/fournisseurs ; l'alliance doit avant tout permettre un retour sur investissement quantifiable, une amélioration de la satisfaction client ou encore une optimisation de divers mécanismes internes.

L'étude choisit cette année l'*Open Innovation* comme angle d'analyse et décrypte ce nouveau type de collaborations. D'un côté, il permet aux Grandes Entreprises d'accéder à des ressources externes complémentaires à leurs compétences internes pour accélérer les différentes étapes de leurs processus d'innovation ; de l'autre, elles permettent aux Jeunes Entreprises d'accéder à des débouchés concrets pour entrer plus rapidement sur le marché. Ces alliances sont notamment clés dans les secteurs industriels, où les enjeux technologiques, environnementaux et humains s'accroissent. Pour cette édition 2022, l'étude *David avec Goliath* analyse les différents modèles opérationnels qui existent pour accompagner toute démarche d'*Open Innovation* et identifie les facteurs clés de succès pour chacune des étapes critiques du processus – *identification de l'innovation, prototypage et mise à l'échelle*.

Nous sommes convaincus que la collaboration est la voie d'avenir pour introduire sur le marché aussi rapidement que nécessaire des produits et services industriels toujours plus innovants. Il semblerait qu'en 2022 plus que jamais, on ait besoin d'un plus petit que soi.

L'étude *David avec Goliath* analyse les différents modèles opérationnels qui existent pour accompagner toute démarche d'*Open Innovation*





1

Alliances entre Jeunes
et Grandes Entreprises :
l'histoire se poursuit en 2022

A. Des alliances résilientes malgré une conjoncture moins favorable

Malgré le ralentissement de l'activité économique lié à la crise sanitaire ces deux dernières années, les *startups* ont bénéficié de valorisations et de financements importants qui leur ont permis de traverser cet environnement économique instable. Alors que quelques mois de retard peuvent peser lourd sur la trésorerie des Jeunes Entreprises, le constat est pourtant plutôt positif : une majorité d'entre elles ont résisté à la crise. Certaines ont même pu profiter de l'accélération du numérique liée aux confinements successifs dans de nombreux pays.

En 2022, les restrictions ont été levées dans une grande majorité de pays mais les *startups* doivent se confronter à deux nouveaux défis, dans un contexte de hausse inattendue de l'inflation :

- La raréfaction des sources de financement avec des investisseurs plus réticents face à l'incertitude géopolitique et macro-économique et la hausse des taux d'intérêt
- La réduction de la valorisation des *startups*¹ et des montants de financement (notamment *séries B* et au-delà). Ces tours de financement – dits de *growth* – sont pourtant essentiels pour permettre une mise à l'échelle des solutions développées (étape souvent très coûteuse) mais également pour sécuriser les emplois créés. Aux Etats-Unis, le retournement de la conjoncture s'est traduit par de nombreux licenciements dans le milieu de la tech, où plus de 182 000 employés ont été licenciés par de nombreuses entreprises telles que Netflix, LinkedIn ou Paypal entre janvier et novembre 2022².

Dans ce nouveau contexte macroéconomique, la résistance s'organise en France, en particulier au bénéfice des Jeunes Entreprises industrielles. Les pouvoirs publics jouent un rôle clé et s'engagent pour accélérer le développement des savoir-faire industriels français. L'objectif est de garantir une plus grande indépendance nationale sur des pôles de compétences critiques, tels que l'énergie et l'aérospatial.

Trois types de dispositifs publics sont en place en France pour soutenir les Jeunes Entreprises industrielles :



Dans le cadre du plan « France 2030 », le Gouvernement prévoit également une enveloppe de 2,3 milliards d'euros à destination des startups industrielles qui sera progressivement déployée entre 2021 et 2025.

Source : Gouvernement

¹ La valeur actualisée des « *cash flows* » espérés pour un investissement est directement corrélée au niveau des taux : plus ces derniers augmentent, plus la valorisation baisse.

² Source : TrueUP - Techlayoff tracker

La *Mission French Tech* est un autre exemple de soutien des pouvoirs publics à destination de *startups* industrielles. 18 *startups* industrielles lauréates ont ainsi pu être accompagnées à date par le programme sur :



Le financement

(BPI France, Caisse des Dépôts)



Le développement international

(Business France, Douanes & Droits Indirects)



Le recrutement

(URSSAF, Assurance Maladie, Pôle Emploi)



Les questions réglementaires

(AMF, Trésor, CNIL, INPI)

Parmi ces 18 Jeunes Entreprises industrielles, on compte notamment Exotec, première licorne industrielle française fabricant des systèmes robotisés de préparation de commandes et lauréate avec Cdiscount du Prix *David avec Goliath* 2018.

Ces *startups* offrent un formidable potentiel pour dynamiser rapidement et efficacement l'innovation et valoriser les savoir-faire industriels français. Les Jeunes et Grandes Entreprises continuent naturellement en 2022 à s'allier, et ce, malgré une conjoncture moins favorable.

« En me lançant dans cette aventure avec les *startups*, je pensais que les avancées resteraient à la marge, mais les collaborations ont permis d'aborder de véritables sujets de fond avec des retours sur investissement significatifs pour Lisi. »

Emmanuel Viellard, Directeur Général de Lisi

Les avantages de ces alliances sont multiples pour les deux parties prenantes :

- **Côté Grandes Entreprises :**

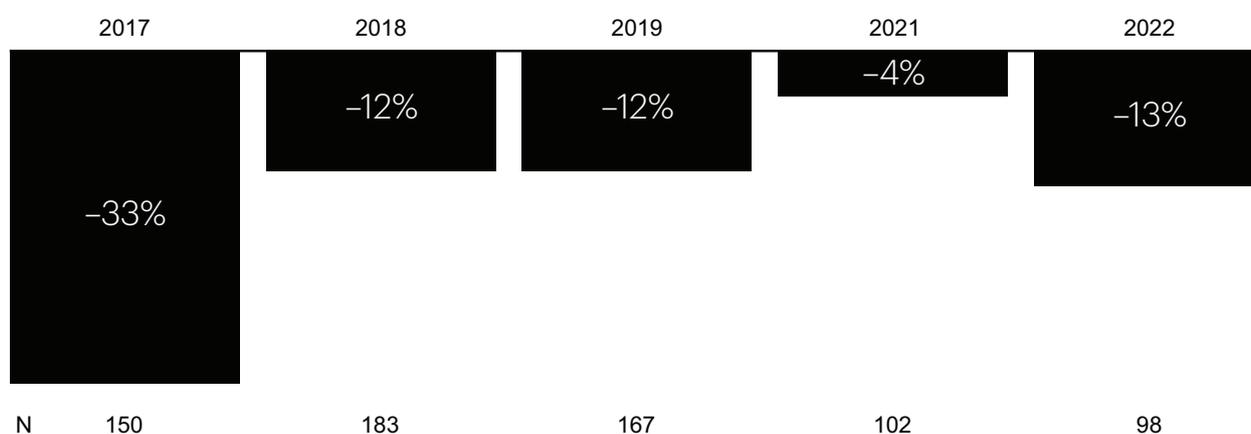
- Les partenariats leur offrent la possibilité de repenser en profondeur leurs offres pour mieux répondre aux nouveaux besoins du marché, notamment dans un contexte de digitalisation massive, d'automatisation, et d'intensification des défis environnementaux et sociaux ;
- Ils permettent également aux Grandes Entreprises d'insuffler une culture plus agile, innovante et entrepreneuriale et de repenser en profondeur leur modèle organisationnel.

- **Côté Jeunes Entreprises :**

- 41% des Jeunes Entreprises interrogées voient dans leurs partenariats avec les Grandes Entreprises un moyen d'accéder rapidement à une vaste base de clients solvables et durables ;

- 21% des Jeunes Entreprises mentionnent l'amélioration de leur crédibilité et de leur visibilité comme facteur de promotion ;
- 20% mentionnent la qualité du mentorat et de l'accompagnement apportés par les Grandes Entreprises, permettant notamment de bénéficier rapidement d'un retour d'expérience sur leur solution.

Bain & Company a interrogé en 2022 une centaine de *startups* pour évaluer leur niveau de satisfaction au sujet de leurs alliances avec les Grandes Entreprises. Le Net Promoter ScoreSM (NPS[®]) s'établit à -13% cette année, en décroissance par rapport à 2021 ; il correspond au niveau des années pré-pandémie COVID :



Note : Enquête Bain & Company 2022 N=92 Jeunes Entreprises ; Le Net Promoter ScoreSM (NPS[®]) mesure la propension à recommander un produit ou une entreprise à travers une unique question : « Recommanderiez-vous ce produit ou cette entreprise à un ami ou à un collègue ? ». Les répondants attribuent 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.

Les différentes dimensions analysées dans le cadre de l'enquête montrent quatre éléments principaux à l'origine de la détraction côté Jeune Entreprise :

- **La lenteur et l'inertie des processus**, dimension qui ressort cette année encore comme principale raison de détraction. Près de 3/4 des Jeunes Entreprises déplorent des processus de décision et de vente complexes et lents au sein des Grandes Entreprises. En moyenne, les *startups* attendent plus de 12 mois entre la première prise de contact avec les Grandes Entreprises et le début des projets de collaboration. Ce *clash des temps de cycles* est particulièrement handicapant pour les *startups* industrielles, qui doivent en parallèle gérer des développements de produits longs et coûteux ;
- **Le manque d'agilité et de culture entrepreneuriale** apparaît comme la seconde raison de détraction. Les *startups* déplorent notamment la difficulté des Grandes Entreprises à faire de l'échec une étape assumée du processus de *co-développement* ;

- **La divergence des intérêts** se place en troisième position, mentionnée par près de 10% des *startups* interrogées qui considèrent que les Grandes Entreprises devraient mieux s’informer pour comprendre et intégrer les contraintes des Jeunes Entreprises. Les *startups* reprochent ainsi aux Grandes Entreprises de leur imposer parfois un **niveau de personnalisation avancé de leur produit**, rendant le déploiement à l’échelle quasiment impossible ;
- Enfin, **la multiplication des interlocuteurs** constitue une raison de détraction pour 1 Jeune Entreprise sur 10. Les interlocuteurs côté Grandes Entreprises sont nombreux, difficiles à identifier et les équipes d’*Open Innovation* peu structurées. Certaines *startups* déplorent même l’arrêt complet de projets avec le départ des responsables en interne côté Grandes Entreprises, qui portent seuls les projets de *co-développement*. Pour pallier ce problème, les *startups* souhaiteraient que les projets soient davantage portés par les *business units*.

« Encore trop de Grandes Entreprises demandent aux *startups* un niveau élevé de personnalisation des solutions pour répondre à des besoins spécifiques. Cette dynamique, en rendant le déploiement à l’échelle du produit auprès d’autres clients compliqué, est dangereuse pour la *startup*. »

Antoine Amiel, Fondateur de Learn Assembly

Côté Grandes Entreprises, une vingtaine d’entretiens ont été menés auprès d’industriels français. Trois raisons principales de détraction se démarquent :

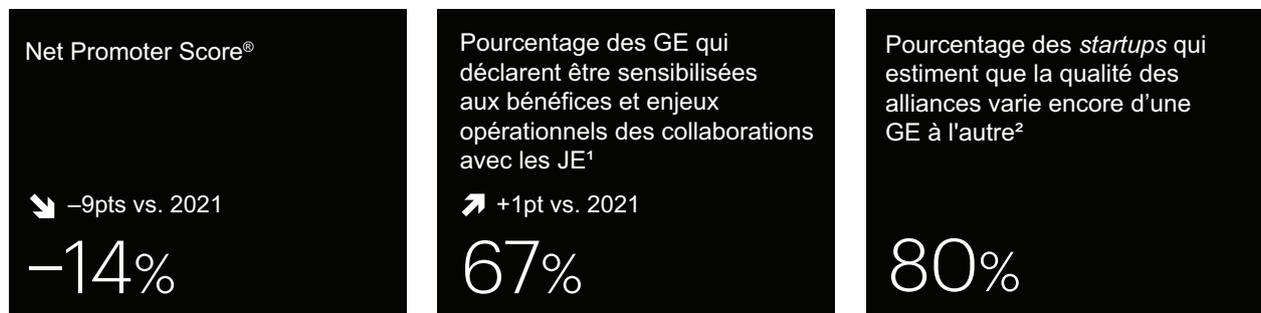
- **La perte de la connaissance et du savoir-faire en interne sur certaines activités stratégiques** inquiète les directions technologiques qui préfèrent que leurs organisations s’améliorent et apprennent du déploiement de nouvelles solutions. Le recours trop fréquent aux partenariats d’innovation avec les Jeunes Entreprises pourrait, dans cette optique, rendre les Grandes Entreprises dépendantes d’expertises extérieures pour des activités qui ont le potentiel de devenir demain un cœur de métier ;
- **La complexité du déploiement des solutions développées sur l’ensemble des *business units* des Grandes Entreprises** pose également problème. Pour permettre l’accélération du processus d’innovation collaborative, les Grandes Entreprises repoussent parfois trop tardivement la phase de mise en conformité et la standardisation des produits co-développés. Cette pratique est à l’origine de réelles difficultés pour la mise à l’échelle des solutions innovantes ;

- **La difficulté des Jeunes Entreprises à répondre aux besoins spécifiques des Grandes Entreprises** est souvent déplorée à l'issue des collaborations, l'adaptation aux spécificités des cas d'usage apparaissant parfois décevante pour les Grandes Entreprises partenaires. En effet, une injonction contradictoire naît dans nombre de collaborations entre les Jeunes et Grandes Entreprises souhaitant, respectivement, influencer sur la feuille de route des développements généraux établis par la *startup*, et sauvegarder leur capacité vitale à établir une feuille de route cohérente avec les besoins de la majorité de leurs clients et prospects.

Baromètre des alliances JE/GE

Réponses des Jeunes Entreprises partenaires de Grandes Entreprises (tous types d'alliances confondus)

N = 92



Raisons de détraction pour les JE

70% Complexité et lourdeur des processus

10% Manque de culture agile et entrepreneuriale

10% Divergence des intérêts entre priorité de croissance rapide JE et standardisation GE



Bénéfices des Alliances pour les GE, selon les JE

30% Innovation dans l'offre et/ou les processus

32% Accélération de la mise en œuvre d'enjeux stratégiques de la GE

19% Développement des soft skills et de la culture entrepreneuriale des collaborateurs



Bénéfices des Alliances pour les JE

51% Accès à une base de clients larges et solvables, à long terme

38% Gain en crédibilité, réputation et visibilité

21% Opportunité d'amélioration de l'offre et/ou des processus

Axes d'amélioration à l'intention des GE

24% Adopter des méthodes plus agiles

21% Intensifier la fréquence des interactions et/ou améliorer le cadrage des projets

12% Faire preuve de transparence envers les JE

12% Mettre en place des équipes et sponsors dédiés

Facteurs clés de succès des Alliances JE/GE

54% Sponsorship par un membre du ComEx

49% Co-construction avec les équipes opérationnelles des GE

39% Cadrage du partenariat commercial en amont

Enquête Bain & Company 2022 N=92 Jeunes Entreprises ;

¹ Réponses "Parfaitement sensibilisés" et "Modérément sensibilisés" à la question "À quel point diriez-vous que vos interlocuteurs en Grande Entreprise sont sensibilisés à la collaboration avec les Jeunes Entreprises ?"

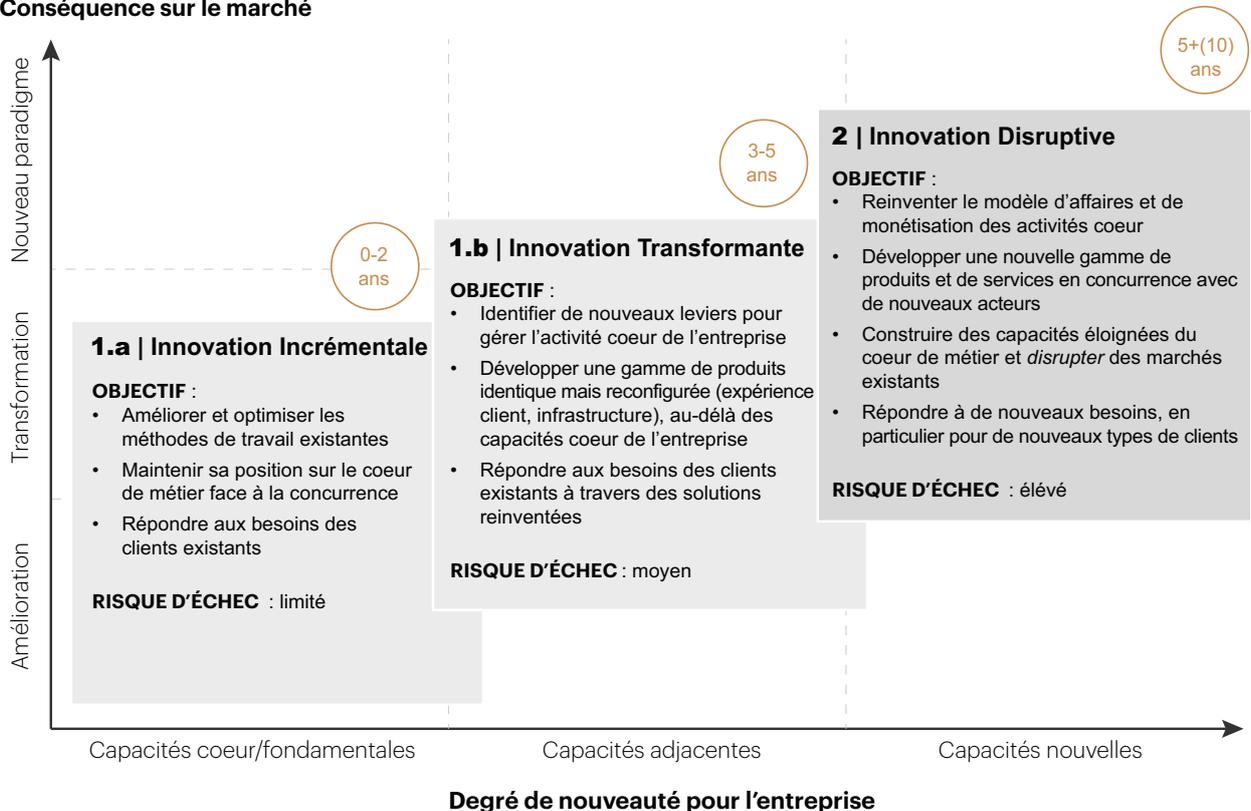
² Réponse "Globalement homogènes" à la question "Vos interactions sont-elles homogènes avec toutes les Grandes Entreprises ?"

B. Des alliances de plus en plus matures davantage tournées vers l'innovation

Les alliances entre Jeunes et Grandes Entreprises ont évolué. De relations commerciales classiques clients/fournisseurs, les partenariats s'insèrent de manière croissante dans les stratégies d'innovation globales des Grandes Entreprises, qui couvrent 3 types d'innovations :

- **ENGINE 1.a. Innovations incrémentales** : innovations appliquées au cœur de métier de l'entreprise ou à des adjacences proches, qui répondent à un besoin client ou permettent d'optimiser des processus internes ;
- **ENGINE 1.b. Innovations transformantes** : innovations permettant une réinvention des produits et services existants pour répondre aux nouveaux besoins clients et aux évolutions des modèles économiques (souvent grâce à l'introduction de technologie) ;
- **ENGINE 2. Innovations disruptives** : innovations s'appliquant à des adjacences éloignées du cœur de métier, sur des horizons de temps généralement longs (>5 ans).

Conséquence sur le marché



Source : Bain & Company

X-X Horizon de temps fréquent pour la concrétisation des résultats

Entrées dans leur phase de maturité, les alliances entre Jeunes et Grandes Entreprises composent désormais un spectre large d'initiatives d'*Open Innovation* plus matures et plus structurées qu'il y a quelques années. Quatre motivations principales expliquent cette dynamique :

- **Retour sur investissement** : développer rapidement à moindre coût un produit rentable ;
- **Satisfaction client** : répondre à un besoin client auquel la Grande Entreprise ne pourrait pas répondre seule, souvent par manque de maîtrise de la technologie nécessaire ;
- **Amélioration de processus internes** : intégrer des solutions innovantes pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et simplifier ses processus, en profitant de l'expertise de *startups* sur des domaines spécifiques ;
- **Formation RH** : répondre aux aspirations des salariés en leur proposant de nouvelles façons de travailler (méthode agile, travail flexible) éprouvées par les *startups*.

Recouvrant des initiatives multiples à la maturité croissante mais souvent variable, l'*Open Innovation* peut être définie comme la capacité d'un acteur (le plus souvent une Grande Entreprise) à intégrer dans son processus d'innovation de la connaissance ou de la compétence externe. Cette collaboration peut intervenir aux différentes étapes du processus d'innovation : la sélection des idées innovantes, le prototypage et les tests, et le déploiement à l'échelle.

De nombreux modèles de collaboration existent ; on propose de les regrouper en 4 grandes catégories :

1. **Les programmes d'accélération**, qui comprennent : d'une part, les événements de courte durée organisés pour la génération d'idées autour d'une thématique *business* définie (*hackathon*, *business game*, appel à projets, animation d'écosystèmes de partenaires), apparus il y a déjà plus d'une dizaine d'années ; d'autre part, les incubateurs et accélérateurs hébergés par les Grandes Entreprises ayant pour but d'amplifier le développement de projets plus ou moins matures sur une durée pouvant aller de quelques mois à 3 ans. Ces démarches de collaboration permettent aux Grandes Entreprises de multiplier les initiatives innovantes au-delà de leur cœur de métier sur des horizons de temps éloignés, si et seulement si elles sont ambitieuses et non cantonnées à de simples concours, sans traduction en collaboration business à impact. La principale difficulté de cette approche se loge dans la capacité à transformer les idées en prototypes et applications concrètes ayant le potentiel d'être mis à l'échelle ;

CAS D'USAGE – THALES DIGITAL FACTORY



Thales Digital Factory rassemble les différentes initiatives d'accélération de l'innovation du Groupe Thales sur ses trois piliers : l'aérospatial, la défense et la sécurité, l'identité et la sécurité numériques. Lancée en 2017, la Digital Factory comprend trois programmes principaux : deux accélérateurs (dont l'objectif est d'accélérer l'innovation du Groupe en coopérant avec les *startups* qui innovent sur des domaines en lien avec le cœur de métier de Thales) et un programme d'intrapreneuriat (dont l'objectif est d'explorer de nouveaux marchés adjacents avec le *core business* du Groupe).

Au sein de la Thales Digital Factory, Cyber@StationF est l'un de ces accélérateurs de *startups* focalisé sur la cybersécurité. Le programme permet à Thales d'aller plus vite et plus loin dans ses ambitions d'innovation, au-delà de ses capacités internes de R&D. Selon Jean-Yves Plu, VP Digital Ecosystem chez Thales, « Les *startups* sont, par essence, motrices pour développer des innovations disruptives, là où les grandes entreprises innovent en général de façon plus incrémentale ». Thales déploie ce programme de manière structurée pour maximiser le nombre d'opportunités débouchant sur un contrat de *co-développement*. Dans un premier temps, les entités du Groupe sont consultées afin d'identifier leurs besoins réels en cybersécurité, puis les équipes du programme Cyber@StationF rédigent des challenges – problèmes business à résoudre avec des *startups* – qu'elles publient dans le cadre d'appels à candidatures internationaux. Une fois les retours reçus, une pré-sélection en fonction de critères précis, évaluant notamment le potentiel de répliquabilité, est menée en interne. Cette dernière donne lieu à une journée de *pitch* pour les *startups* les plus pertinentes devant un jury multidisciplinaire. Enfin, dès la collaboration engagée, une *shadow squad*, équipe de coachs issus des différentes entités du Groupe comprenant des experts techniques et commerciaux, est attribué à chaque *startup* sélectionnée.

Un programme comme Cyber@StationF permet à Thales de qualifier efficacement ses opportunités de collaboration et de soutenir au mieux celles susceptibles d'aboutir à une phase de *co-développement*.

2. **Le co-développement**, qui rassemble toutes les démarches collaboratives de développement d'un produit entre deux types d'acteurs : souvent deux Grandes Entreprises, ou une Grande Entreprise et une *startup*, parfois dans le cadre d'un laboratoire d'*Open Innovation* d'une Grande Entreprise. Ce modèle permet aux Grandes Entreprises d'initier des projets sur des durées relativement longues, de 3 à 5 ans généralement, avec des acteurs émergents dans leur domaine d'innovation. Modèle plébiscité de manière croissante, ce dernier trouve son plein potentiel dans les projets pluridisciplinaires comprenant le plus souvent plusieurs Grandes Entreprises. Plusieurs risques et limites sont associés à cette démarche d'innovation : (i) la différence des temps de cycles de développement, qui peut être critique lorsque l'une des deux parties prenantes est une *startup* (ii) la complexité à trouver un accord sur le bon niveau de personnalisation du produit final, chaque partie prenante ayant souvent un avis divergeant sur la question (les Grandes Entreprises ont souvent des critères très précis de personnalisation quand les *startups* cherchent à penser leur produit comme répliquable pour plusieurs clients) ;

CAS D'USAGE – SOFTWARE REPUBLIQUE OPEN INNOVATION ECOSYSTEM



Software République, nouvel écosystème collaboratif européen, illustre parfaitement les nouvelles ambitions des Grandes Entreprises les plus matures en *Open Innovation*. L'alliance, à l'initiative du groupe Renault, promeut le développement d'innovations autour de la mobilité sûre et durable. Elle a pour particularité de réunir six sociétés industrielles françaises de premier plan : Renault, Atos, Dassault Systèmes, Orange, STMicroelectronics et Thales.

L'alliance lancée en 2022 a déjà développé 6 initiatives de partenariats Jeunes Entreprises/Grandes Entreprises avec les *startups* suivantes :

- **Wattpark** : propose un système de bornes de recharge réservable et monétisable ;
- **Vianova** : utilise les données des véhicules connectés pour aider les villes et les opérateurs de mobilité à construire des systèmes de transport plus efficaces et durables ;
- **Angoka** : protège les communications pour les villes intelligentes et la mobilité ;
- **Parcoor** : développe des solutions innovantes de détection des menaces de cybersécurité ;
- **Goeflex** : fournit de l'hyper-géolocalisation universelle aux voitures, trains, navires, drones et autres.

Dans l'objectif de maximiser le taux de succès des projets initiés par l'alliance, des règles précises ont été établies dès la genèse et assurent aux *startups* un cadre propice à leur développement :

- L'alliance est sponsorisée et suivie par au moins un membre des comités exécutifs respectifs des Grandes Entreprises partenaires, assurant une portance importante des projets lancés ;
- Des équipes dédiées à l'alliance sont mises à disposition : plus de 200 personnes sont mobilisées au sein des Grandes Entreprises. Renault alloue, à lui seul, une équipe de 15 personnes dédiées à temps plein. Les objectifs principaux de ce support sont :
 - L'animation de l'écosystème de partenaires ;
 - Le suivi et l'accompagnement précis des projets et *startups* engagés ;
 - La communication sur les initiatives au sein des Grandes Entreprises.

3. **L'investissement et le soutien financier**, que ce soit par des opérations de *Corporate Venture Capital*, de fusion-acquisition ou de *Joint-Venture* entre deux Grandes Entreprises ou une Grande Entreprise et une Jeune Entreprise. Il permet aux Grandes Entreprises d'accélérer l'innovation en bénéficiant d'importantes synergies, par le biais d'alliances ou de prises de participation de partenaires plus avancées et complémentaires à l'activité de la Grande Entreprise. Néanmoins, les opérations nécessitent d'importantes ressources financières liquides et humaines pour des actifs non-liquides sur un horizon de 7 voire 10 ans. Cela explique que nombre de Grandes Entreprises prennent uniquement des participations sur des sociétés déjà bien installées ;

CAS D'USAGE – ORANGE VENTURES



Dans le cas d'Orange, le fonds Orange Ventures fonctionne sur le même modèle qu'un fonds de capital-risque indépendant. Par ce positionnement, Orange Ventures déploie un modèle ambitieux, reprenant les objectifs, processus et meilleures pratiques des fonds indépendants, tout en les renforçant avec un écosystème d'experts métiers et commerciaux extrêmement dense. Ce dernier est construit en partie par des experts Orange, et par un réseau hors du périmètre du Groupe.

Orange Venture s'emploie également à coordonner efficacement son effort avec les différentes entités du Groupe pour appréhender en amont les besoins des opérationnels et en aval concrétiser les partenariats une fois les prises de participations faites. Selon le Président d'Orange Ventures, Jérôme Berger, pour concevoir un modèle d'investissement et de soutien financier efficace, « *c'est la pertinence du fonds et sa valeur ajoutée vis-à-vis des spécificités du Groupe qui fait la différence* ».

4. **La recherche académique et les sponsors**, qui rassemblent les programmes de recherche académique (centre d'innovation, chaire universitaire) et les programmes de sponsoring/ financement de projets de recherche et de partenariats. Ce type de modèle d'*Open Innovation* est relativement spécifique dans la mesure où il s'étend sur des horizons de temps plus longs : les projets de recherche peuvent prendre une dizaine d'années avant de voir le jour sur le marché. Il est donc principalement destiné aux innovations disruptives, loin du cœur de métier de l'entreprise partenaire.

Les modèles d'*Open Innovation* entre Jeunes et Grandes Entreprises sont multiples ; ils permettent de répondre aux nouveaux défis des industriels.



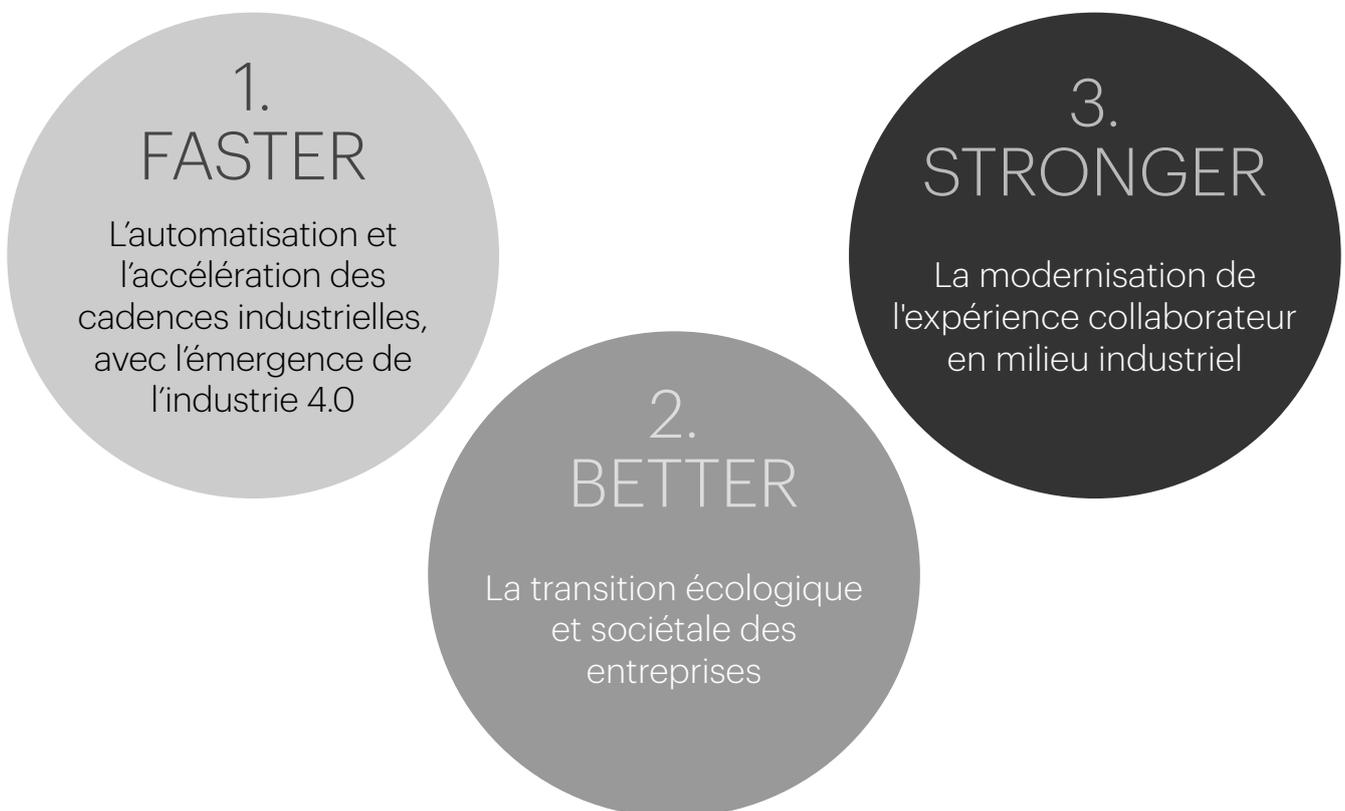


2

Open Innovation, un nouveau type de collaboration entre Jeunes et Grandes Entreprises répondant aux défis actuels des industriels français

L'activité des Grandes Entreprises industrielles françaises est essentielle pour assurer une croissance économique durable. Selon un rapport de la commission parlementaire de 2022, l'industrie génère ainsi 31% du chiffre d'affaires de l'ensemble des secteurs bien qu'elle ne représente que 8% des entités légales. Elle concentre de nombreux emplois durables et bien rémunérés mais permet également, grâce à l'effet multiplicateur, d'en créer dans d'autres secteurs : pour 100 emplois industriels, on estime que 80 emplois additionnels sont créés dans d'autres secteurs annexes¹.

Pour rester compétitive, l'industrie doit faire face à 3 nouvelles tendances structurelles majeures :



¹ Source : Insee, Les entreprises en France, 2021

A. FASTER : les nouveaux défis de l'industrie 4.0

La 4^{ème} révolution industrielle est marquée par l'avènement de nouvelles technologies qui viennent bouleverser la chaîne de valeur des Grandes Entreprises industrielles et les engagent dans une refonte complète de leurs processus industriels.

Pour rester compétitives, les Grandes Entreprises s'associent de plus en plus avec des *startups*, pour répondre à trois tendances technologiques critiques :

1. **L'automatisation et la robotisation des processus de production**, permettant d'accélérer les cadences de production tout en assurant la qualité de la production ainsi que la sécurité des travailleurs ;
2. **La valorisation des données à différentes étapes des processus de production**, permettant, entre autres, une meilleure anticipation de la demande et des capacités de production, ainsi qu'un suivi précis de la maintenance nécessaire des équipements ;
3. **Le développement d'offres intégrant l'intelligence artificielle, la robotique et l'Internet des Objets**, pour répondre aux besoins des clients en quête de solutions personnalisées.

Les alliances avec de Jeunes Entreprises sont essentielles pour les industriels français afin de leur permettre de maintenir leur positionnement sur le marché et de rester compétitifs face à des vagues rapprochées d'innovation et de changements externes. Les alliances permettent notamment aux Grandes Entreprises (i) d'élargir leur capacité de prospection technologique, (ii) de réduire le temps de développement de l'innovation ou d'optimisation du processus interne et enfin (iii) de réduire les risques et les coûts associés traditionnellement à l'innovation.

I. Elargir la capacité de prospection pour des innovations disruptives

L'alliance avec des *startups* permet aux Grandes Entreprises :

- **D'assurer une veille technologique plus complète**, les *startups* intégrant plus rapidement les dernières innovations que les directions innovation des Grandes Entreprises ;
- **De mieux concentrer leurs efforts d'innovation** – les *startups* permettant d'augmenter les sources de comparaison et de repérer plus aisément les solutions aux fortes probabilités d'échec. Early Metrics, agence de notation de *startups*, interrogée cette année dans le cadre de l'étude, propose, à ce titre, aux Grandes Entreprises une approche de notation adaptée aux facteurs clés de succès des jeunes pousses.

II. Réduire le temps de développement de l'innovation ou d'optimisation du processus interne

Par le biais d'alliances avec de Jeunes Entreprises, les Grandes Entreprises industrielles accélèrent toutes les étapes de leurs processus d'innovation technologique : de la conception au développement, en passant par le test, le lancement, la mise à l'échelle et le déploiement. Ce potentiel d'accélération se retrouve, par exemple, chez Lisi, groupe industriel français, spécialiste des solutions d'assemblage et de composants à forte valeur ajoutée qui générant 1,2 milliards de chiffre d'affaires en aéronautique, automobile et médical en 2021¹ :

- **Lisi est partenaire de la startup Fabriq, une plateforme collaborative pour le pilotage d'atelier pour l'industrie 4.0.** Cette dernière digitalise l'excellence opérationnelle en numérisant l'ensemble des échanges d'information des opérateurs de ligne de montage. Sur les plus de 30 sites de Lisi dans lesquels elle est implantée, la solution de Fabriq permet de tripler le nombre de problèmes résolus. Le gain de temps sur les routines et les audits des machines industrielles atteint 50%.
- **Lisi a également collaboré avec la startup Oplit** pour le développement de sa solution de planification de charge et de plans de production. La collaboration a, entre autres, permis à Oplit d'accéder aux sites industriels de Lisi pour tester leur solution en conditions réelles. De son côté, Lisi a bénéficié d'une nette amélioration de ses hypothèses de planification et d'une réduction significative du temps nécessaire pour obtenir des données d'analyse pertinentes : quelques minutes suffisent maintenant, là où il fallait auparavant quatre jours aux équipes.



« La collaboration avec des startups sur des sujets innovants a permis de développer à bas coûts et en un temps record des solutions à véritable impact »

Emmanuel Viellard,
Directeur Général de Lisi

¹ Source : Site internet de Fabriq, Oplit et Lisi ; interview avec le Directeur Général de Lisi

III. Réduire le coût d'innovation et le risque associé

Enfin, par le biais des collaborations avec les Jeunes Entreprises, les Grandes Entreprises réduisent les coûts associés au développement de l'innovation, notamment pour les projets éloignés de leur cœur de métier. On estime ainsi que l'engagement financier nécessaire pour le développement d'une innovation *disruptive* via R&D interne est supérieur à 5 millions d'euros par an selon les projets (et peut aller jusqu'à 50 millions d'euros), alors que la mise en place d'un accélérateur demande un engagement compris entre 3 et 5 millions d'euros par an² et peut héberger plusieurs projets d'innovation *disruptive* simultanément. Trois facteurs contribuent à cette maîtrise des coûts :

- **La réduction des besoins capitalistiques sur les phases d'innovation exploratoires**, en collaborant avec des jeunes pousses ayant déjà dépassé les premières phases d'idéation ;
- **Le partage des coûts et du risque**, notamment lorsque le partenariat se fait une fois la solution testée et répliquable ;
- **La mutualisation de ressources et des synergies associées**, notamment possible via l'exploitation par les *startups* des actifs, de l'expertise et des capacités de vente ou de distribution des Grandes Entreprises.

CAS D'USAGE – POLYGON THERAPEUTICS



Les coûts de recherche dans le domaine médical sont très élevés. Il est alors avantageux pour les industriels pharmaceutiques de consolider leur R&D via des partenariats/rachats de *startups* innovantes plutôt que de se limiter à leur effort en interne. Le plus souvent, les startups ciblées par un rachat sont les *startups* en phase 2 des essais cliniques, ayant obtenu des résultats d'efficacité positifs mais manquant de fonds et de compétences en interne pour amorcer la phase 3 et assurer une potentielle commercialisation. Polygon, jeune biotech en cardio-immunologie, en est un bon exemple : avec un premier programme de développement issu de travaux de recherche de l'Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM), avec lequel elle continue de collaborer, la jeune pousse entre en phase pré-clinique et envisage à long terme une collaboration avec un Big Pharma (Grand laboratoire pharmaceutique).

Si la maîtrise des technologies de l'industrie 4.0 est cruciale pour la compétitivité des Grandes Entreprises industrielles, l'agenda climatique devient également un facteur incontournable. Là aussi, les partenariats avec les Jeunes Entreprises jouent un rôle critique pour accélérer la recherche de réponses pertinentes face à ces enjeux.

² Source : Bain Corporate Innovation Funding, 2020

B. BETTER : les industriels français face aux enjeux environnementaux

L'industrie lourde (par exemple, extractive), l'industrie à forte intensité d'ingénierie (par exemple, aéronautique) et l'industrie de biens de consommation (par exemple, agroalimentaire) sont aujourd'hui les plus grandes émettrices de gaz à effet de serre au monde ; elles représentent près d'un tiers des émissions mondiales en 2022. Les industriels, contraints par une réglementation de plus en plus sévère ainsi qu'une évolution des attentes des consommateurs vers plus de circularité et de respect de l'environnement, amorcent progressivement la transition pour réduire leur impact environnemental.

L'*Open Innovation* s'impose là encore comme un facilitateur efficace pour entamer une évolution rapide, permettant notamment :

- **L'accélération du déploiement** : grâce aux partenariats avec des *startups*, les Grandes Entreprises contournent les temps incompressibles de déploiement interne et bénéficient d'une acculturation aux méthodes agiles des *startups*. Pour répondre aux sujets environnementaux, où la réglementation et la demande évoluent rapidement, cette possibilité d'accélération est essentielle et permet aux entreprises d'intégrer des solutions sans avoir à supporter le coût d'opportunité de leur recherche. Ainsi, Storengy a développé avec Samp, une solution de préparation des activités de modernisation et maintenance des sites industriels grâce à un portail web 3D. Ce dernier permet, notamment, d'optimiser les procédures d'intervention sur le terrain, d'accélérer la montée en compétences des nouveaux arrivants et de mieux maîtriser l'impact environnemental des chantiers ;
- **La démultiplication de l'impact** : les *startups* peuvent apporter des expertises pointues, permettant aux Grandes Entreprises d'intégrer à leurs compétences et produits internes des solutions déjà éprouvées et efficaces pour en démultiplier le potentiel et l'impact. La *startup* Lixo, par exemple, développe des solutions pour accroître l'efficacité de la gestion et de la valorisation des déchets au sein de Grandes Entreprises comme Veolia ;
- **L'adhésion rapide des équipes internes aux thématiques environnementales** : ouvrir l'innovation sur l'extérieur permet d'engager rapidement un mouvement interne positif sur les sujets environnementaux au sein de sociétés souffrant souvent de niveaux de connaissance et d'adhésion hétérogènes sur ces thématiques et leur application métier. La *startup* Learn Assembly propose, à ce titre, des formations aux Grandes Entreprises afin de sensibiliser leurs employés aux enjeux environnementaux.

CAS D'USAGE – MICHELIN



Les initiatives d'*Open Innovation* servent notamment à répondre aux défis du développement durable en s'appuyant sur les 3 grands domaines de savoir-faire du groupe Michelin : les matériaux de haute technologie, l'ingénierie et les services connectés. La Grande Entreprise industrielle témoigne ainsi d'une approche multidisciplinaire en matière d'innovation durable, combinant plus de 300 partenariats académiques, de multiples consortium d'industriels dont un consortium autour de l'économie circulaire du pneu et un programme d'incubation déployé à travers trois incubateurs régionaux. Parmi les collaborations avec de Jeunes Entreprises les plus notables, on compte le *co-développement* avec des *startups* de l'économie circulaire comme Carbios (recyclage des plastiques), Pyrowave (recyclage des polystyrènes) ou Enviro (valorisation à forte valeur ajoutée des pneus en fin de vie).

Ces collaborations des Jeunes et Grandes Entreprises sur les sujets RSE¹ sont rendues possibles par la démultiplication des *startups* présentes sur ces thématiques au cours des dernières années. Ainsi, la Banque Publique d'Investissement (BPI) référence un nombre croissant de *startups* françaises à *impact*. Ces dernières se définissent comme spécifiquement fondées pour répondre à l'un ou plusieurs des enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux identifiés par l'ONU parmi ses objectifs de développement durable 2030.

Tous les modèles d'*Open Innovation* permettent de répondre efficacement et plus rapidement à ces enjeux RSE. Notamment le projet d'écosystème de partenaires lancé cette année par Greenly – Jeune Entreprise qui démocratise l'analyse des bilans carbone d'entreprises telles que Faurecia, Tevva ou encore Algeco – se démarque dans sa logique de *co-développement*. L'écosystème, lancé en juin 2022, vise à faciliter et soutenir l'émergence de partenariats ou de collaborations entre entreprises ayant pour objectif d'évoluer vers la neutralité carbone.

Du côté des initiatives *d'investissement et de soutien financier*, Danone, depuis 2016 via son fonds d'investissement Manifesto Ventures, entend déployer les ambitions de développement durable du Groupe à travers ses investissements et son support aux Jeunes Entreprises en portefeuille. L'objectif affiché est clair : faire de la RSE un véritable axe de différenciation stratégique en démultipliant les capacités d'innovation internes du Groupe autour de cet enjeu clé.



¹ RSE : Responsabilité Sociale et Environnementale

C. STRONGER : la modernisation de l'expérience collaborateur

La valorisation de la marque employeur représente un défi partagé par l'ensemble des Grandes Entreprises industrielles. Dans un contexte de rareté et d'ultra-concurrence des profils et compétences industriels critiques, les industriels sont confrontés à un bouleversement de leur capacité à (i) former leurs employés, (ii) les fidéliser, et à (iii) attirer les talents d'aujourd'hui et de demain. Les Jeunes Entreprises s'imposent comme des alliés indispensables pour repenser leur approche.

I. Former les employés, notamment sur les enjeux technologiques et environnementaux

150.000 à 200.000 professionnels formés au numérique pourraient manquer, d'ici à 2025 en France, si les efforts et méthodes de formation professionnelle n'évoluent pas. Antoine Amiel, PDG de Learn Assembly, ajoute qu'au-delà des solutions nouvelles, les Grandes Entreprises cherchent un regard neuf et critique sur leurs manières de faire lorsqu'elles collaborent avec les Jeunes Entreprises. L'amélioration du contenu des formations et le développement de nouvelles méthodes d'apprentissage émergent comme deux autres bénéfices de ce type d'alliances.

CAS D'USAGE – LEARN ASSEMBLY



Learn Assembly est une Jeune Entreprise qui accompagne les Grands Groupes dans l'adaptation des compétences des salariés aux enjeux stratégiques de l'entreprise. Learn Assembly déploie la solution Learning Boost, solution de self-assessment permettant d'analyser le niveau de maturité de salariés sur des enjeux de compétences.

La Jeune Entreprise a par exemple permis à de Grandes Entreprises partenaires comme Solvay, Arkema, Safran, Bel, OCP ou Nestlé de développer des formations sur le numérique.

II. Fidéliser les talents par le développement de nouvelles perspectives de carrière

Pour fidéliser leurs talents, Jeunes et Grandes Entreprises doivent travailler sur deux axes clés :

- Repenser les modalités de travail et améliorer la flexibilité (58% des travailleurs des 10 plus grandes économies occidentales estiment que la pandémie les a obligés à repenser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée¹) ;

¹ Source : Bain & Company, The Working Future Report, 2022

² Source : JDN, 2022

- Améliorer l’attractivité de l’emploi en lui-même, en valorisant son contenu et les perspectives associées. Une entreprise comme Lisi développe ainsi l’attractivité des métiers d’opérateurs, en permettant notamment d’automatiser les tâches de planification pour recentrer le métier sur plus de valeur ajoutée. Thibaut Wilhelm, PDG d’Oplit souligne ainsi « *Les opérateurs industriels ont vocation à se transformer en analystes [...]* ».

III. Recruter les talents d’aujourd’hui et de demain

Avec plus de 70 000 postes à pourvoir dans l’industrie, le recrutement se pose comme l’un des défis majeurs des entreprises du secteur. Selon Agnès Pannier-Runacher, ministre de la Transition Energétique, un véritable hiatus existe entre la place centrale qu’occupe l’industrie pour la revalorisation du travail et la perception négative qu’en ont les citoyens, « *l’industrie est considérée comme polluante, mal payée et offrant des environnements de travail peu désirables. [...] cette image ne correspond pas à l’essentiel de l’industrie et à la modernisation des conditions de travail* ».

Ainsi, un effort considérable de revalorisation de la marque employeur des entreprises industrielles est nécessaire pour attirer les talents. Si les initiatives gouvernementales comme la FrenchFab contribuent en partie à revaloriser l’image de l’industrie auprès des salariés, elles restent bien souvent insuffisantes sans la collaboration des ‘David’ avec les ‘Goliath’. Cinq leviers majeurs peuvent être activés pour valoriser la marque employeur :



Source : Bain & Company, Tech Co – Employee Value Proposition Best Practice

Là encore, les Goliath se donnent les moyens d’accélérer leurs résultats en optant pour des partenariats avec les Jeunes Entreprises, pionnières des meilleures pratiques d’attractivité en matière de marque employeur industrielle.

CAS D'USAGE – SODEXO x WORKELO



Pour améliorer l'expérience d'onboarding, Sodexo a fait appel à Workelo pour faciliter l'accueil des nouveaux salariés recrutés à l'occasion du tournoi international de Roland Garros 2022. 530 opérateurs et encadrants ont été intégrés sur des contrats courts pour l'événement à l'aide de l'outil de la Jeune Entreprise.

L'expérience d'accueil augmentée avec la solution de la Jeune Entreprise a été très appréciée :

« On a utilisé la plateforme pour centraliser les informations essentielles dans le livret d'accueil. Les parcours de pré-boarding font apparaître toutes les actions à réaliser avant la prise de poste avec des relances automatiques. Tout est fait pour que le collaborateur s'y retrouve facilement et soit opérationnel rapidement. »

Sarah Capitte, Responsable Ressources Humaines chez Sodexo Live!

La co-construction avec Workelo :

« Nous avons co-construit les contenus du parcours avec la direction opérationnelle, spécialiste des Internationaux de Tennis, pour répondre aux questions essentielles. Nous avons été accompagnés par Workelo pour mettre en avant les informations les plus importantes et prioriser les bons contenus. »

Flavie Escolar, Responsable Ressources Humaines chez Sodexo

Source : site internet de l'entreprise

Les industriels sont confrontés à un bouleversement de leur capacité à former leurs employés, les fidéliser, et à attirer les talents d'aujourd'hui et de demain.





3

Trois étapes critiques pour
mettre en place une démarche
d'Open Innovation au sein
d'une Grande Entreprise

A. Identifier les thèmes majeurs pour déployer sa stratégie et construire son pipeline d'innovations

Trois jalons clés pour identifier et sélectionner les innovations les plus prometteuses

Jalon n°1 : Identifier les thèmes d'innovation prioritaires

La première étape dans toute démarche d'innovation d'une Grande Entreprise consiste à identifier les thèmes sur lesquels concentrer ses efforts. Quelques bonnes pratiques ressortent pour réaliser au mieux cette priorisation :

- **S'assurer du parfait alignement des thèmes d'innovation avec les priorités stratégiques du Groupe ;**
- **Inscrire de façon explicite les thèmes d'innovation dans le plan stratégique du Groupe ;**
- **S'assurer de la bonne visibilité des sujets auprès du COMEX ;**
- **Impliquer les départements métier dès la phase d'identification des besoins d'innovation** afin de s'assurer de la bonne coordination avec les opérateurs en charge de poursuivre les développements ;
- **Mener des études de marché et de concurrence en continu** pour cartographier les tailles et tendances de marché, les maturités technologiques ainsi que les investissements et positionnements stratégiques des acteurs concurrents ;
- **Définir un nombre restreint de priorités d'innovation** (entre 5 et 20 selon la taille et la complexité du Groupe) afin de concentrer au maximum l'effort. Jean-François Salessy, Vice-Président Advanced Technologies and Expertise chez Renault insiste particulièrement sur cette pratique : *« Renault concentre efficacement les forces de l'entreprise en limitant à 16 ses thématiques d'innovation ; c'est une stratégie gagnante »* ;
- **S'assurer d'une pondération équilibrée des thèmes d'innovation entre ceux traitant des innovations *incrémentales* (sur le cœur de métier), *transformantes* (adjacentes au cœur de métier) et *disruptives* (loin du cœur de métier).** Pour la majorité des Grandes Entreprises, Bain & Company recommande de diviser les investissements entre 50% pour les innovations *incrémentales*, 30% pour les *transformantes* et 20% pour les *disruptives*¹.

¹ Répartition recommandée par Bain & Company en % de budget alloué par type d'innovation

Jalon n°2 : Constituer un pipeline d'innovation ouvert

Une fois le plan stratégique et les thématiques d'innovation prioritaires définis, il est nécessaire de constituer un pipeline d'opportunités d'innovation. Nous avons identifié les meilleures pratiques :

- **Disposer d'un pipeline unique pour toute l'entreprise**, peu importe que l'identification de l'innovation ait eu lieu localement ou centralement : cela assure une visibilité transverse à toutes les entités du Groupe et en particulier aux équipes centrales ;
- **Inscrire dans le pipeline tous les types de projets d'innovation, qu'ils soient internes ou externes**, pour favoriser l'adoption et le recours à l'*Open Innovation* à chaque fois que cela est possible ;
- **Structurer le pipeline d'innovation sur une plateforme numérique** avec des outils de suivi digitaux (par exemple, Salesforce) ;
- **Donner accès à tous les employés pertinents de l'entreprise à cette plateforme**, pour tirer profit de l'intelligence collective et inclure tous les collaborateurs dans la démarche d'innovation du Groupe. Afin d'assurer la confidentialité des projets les plus critiques, la plateforme peut inclure plusieurs niveaux d'accès et de confidentialité selon les types d'utilisateurs ;
- **Alimenter en continu la plateforme**, pour rester au plus proche des dernières innovations, avec des sessions de *sprint*, lors des forums d'innovation (CES, VivaTech) ou d'ateliers de réflexion interne et/ou externe sur l'identification de l'innovation qui peuvent avoir lieu avec des employés issus de tous les départements ;
- **S'assurer de la précision et de l'homogénéité des informations collectées sur la plateforme** : un pipeline d'innovation regroupe typiquement (i) une description de l'innovation, (ii) un détail des applications possibles, (iii) un détail de la maturité des solutions envisagées, (iv) les informations de contact des personnes en charge de l'innovation au sein du Groupe et du partenaire externe ;
- **Assurer une bonne catégorisation et priorisation des thèmes et objectifs d'innovation**, pour garantir un bon niveau de concentration de l'effort du Groupe ;
- **Collecter les opportunités en faisant appel à des relais locaux**, et assurer une présence aux plus près de chaque marché.

CAS D'USAGE – RENAULT ET SES LABS – RENFORCEMENT COMMUNICATION



Pour identifier et sélectionner les innovations en lien avec ses 16 thématiques d'innovation principales, Renault s'appuie entre autres sur une *Joint-Venture* avec Nissan dont les *labs* sont basés à Tel-Aviv et Shanghai. La diversité géographique de ces *labs* représente un atout significatif pour Renault qui peut tirer parti d'écosystèmes d'innovations variés et spécialisés sur différents domaines comme les batteries électriques et les véhicules autonomes. Ces *labs* évoluent aujourd'hui de manière isolée, un effort de consolidation doit être mené par le groupe pour bénéficier pleinement de cette présence locale, note Jean-François Salessy, Vice-President Advanced Technologies and Expertise, qui œuvre pour renforcer la communication et la coordination avec les antennes de Tel-Aviv et Shanghai.

Jalon n°3 : Sélectionner les opportunités d'innovation à développer

Une fois les opportunités d'innovation identifiées et répertoriées dans un pipeline, 5 grands critères guident la priorisation puis la sélection des innovations à développer :

1. **L'alignement stratégique** : l'innovation contribue-t-elle à la réalisation du plan stratégique du Groupe ?
Exemple d'indicateur : l'innovation soutient-elle un objectif de croissance à court-terme sur les priorités stratégique ? Oui/ Non ;
2. **La désirabilité** : l'initiative répond-elle à un besoin client ? Le segment et les marchés cibles croissent-ils de manière significative ?
Exemple d'indicateur : quels sont les pourcentages (%) de croissance à 5 ans des segments de marché concernés ? ;
3. **La viabilité** : l'initiative a-t-elle un potentiel clair de création de valeur ? Quel est le retour sur investissement attendu ?
Exemple d'indicateur : quelle est la 'valeur actuelle nette' (VAN) et le 'retour sur investissement' (ROI) attendu de l'innovation ?
4. **La faisabilité et la maturité** : à quel horizon de temps et avec quelles ressources peut-on espérer mettre l'innovation sur le marché et/ ou déployer l'initiative ?
Exemple d'indicateur : quelle est la durée estimée entre la phase pilote et l'implémentation dans les solutions du Groupe ? Quel est le nombre de tests effectués avec le 'produit minimum viable' (MVP) ?
5. **Les talents et les capacités** : pouvons-nous réunir la bonne équipe et les bonnes compétences pour mener l'initiative ?
Exemple d'indicateur : quelles compétences nécessaires (*scorecard*) pour développer l'innovation doivent aller être cherchées en externe ?

La pondération de ces 5 critères peut être affinée en fonction de l'innovation considérée : pour les innovations *disruptives* et éloignées du cœur de métier, un poids plus important peut être accordé au critère d'alignement stratégique (1) alors que les innovations *incrémentales* prioriseront en premier la viabilité (3) et la faisabilité (4).

Bonnes pratiques pour identifier et sélectionner l'innovation selon le modèle d'*Open Innovation*

Comme défini dans la première partie du rapport, les Grandes Entreprises peuvent orchestrer leur collaboration avec des *startups* selon plusieurs modèles d'*Open Innovation*. Les trois jalons clés décrits ci-dessus pour identifier et sélectionner les innovations les plus prometteuses, peuvent être précisés au niveau du modèle d'*Open Innovation*. En effet, chaque modèle a ses bonnes pratiques spécifiques d'identification de l'innovation :

1 | POUR LES PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION



Développer des événements récurrents afin de renforcer sur le long terme leur réputation et leur visibilité et augmenter le nombre de participants d'une année sur l'autre. En effet, les *startups* s'intéressent aussi aux résultats et à la couverture médiatique des événements passés avant de postuler ;



Proposer des coachs et des experts métier pour engager une relation gagnant-gagnant, même pour les équipes non sélectionnées à l'issue des phases finales. En rendant la simple participation bénéfique pour les *startups*, les Grandes Entreprises renforcent leur image et se positionnent dès cette phase comme un partenaire utile pour de futures collaborations ;



Organiser des événements physiques, numériques et hybrides pour augmenter le nombre de partenaires et *startups* touchés ;



Engager des équipes de communication et de presse pour préparer les événements afin de maximiser la portée des concours et événements liés aux incubateurs et accélérateurs.

2 | POUR LE CO-DÉVELOPPEMENT



Coordonner le travail d'identification de l'innovation avec les départements de recherches académiques ou les autres programmes innovants du Groupe. En effet, encore trop de Grandes Entreprises travaillent en silo pour identifier les innovations et déplorent une perte d'efficacité. Or, pour les phases suivantes de développement de l'innovation, les chances de succès sont augmentées pour les projets issus de collaborations existantes entre parties prenantes qui se connaissent ;



Être systématiquement présent et visible aux forums d'Innovation internationaux, tels que VivaTech ou CES, locaux et/ou spécialisés, tels que le Forum innovation Aérospatial International et le Forum International de la Cybersécurité ;



Lancer des concours de *pitch de startups* sur les thématiques d'innovation prioritaires par le biais d'appels à candidature. Cette méthode s'avère particulièrement efficace pour identifier des acteurs très jeunes, non-affiliés à des incubateurs, fonds de *Venture Capital* ou autres tierces parties.

CAS D'USAGE – SOFTWARE REPUBLIQUE



L'alliance Software République organise de manière régulière des challenges sur des cas d'usages précis qui réunissent des entrepreneurs et *startups* sur la thématique de la mobilité de demain. Lors de ces appels à projets, les candidats sont amenés à se réunir et à réfléchir ensemble à des solutions aux enjeux proposés.

L'avantage est double pour les Grandes Entreprises partenaires :

- **Identification d'innovations** : l'appel à projets est un outil de communication largement relayé au sein des écosystèmes de *startups* qui permet d'identifier les dernières innovations par le biais de la collecte de candidatures ;
- **Développement de la relation de confiance entre Grande Entreprise et startup** : l'appel à projets renforce l'intérêt partagé des *startups* pour collaborer par la suite et favorise le passage de la simple identification de services/solutions à des démarches de *co-développement* sur des cas d'usages préalablement validés par les Grandes Entreprises garantissant leur implication.

3 | POUR L'INVESTISSEMENT OU LE SOUTIEN FINANCIER



Déployer une équipe centrale spécialisée qui bénéficie d'implantations multi locales pour identifier les innovations sur un large éventail de zones géographiques et de domaines techniques. En effet, l'innovation est souvent sectorisée géographiquement. Par exemple, l'AeroSpace Valley, en France, rassemble des *startups* spécialisées dans le secteur aéronautique et spatial et la Food Tech Valley en Israël se concentre sur les innovations agroalimentaires. Seule une implantation multi locale permet finalement aux Grandes Entreprises de capter et d'identifier les *startups* sur des secteurs spécialisés en s'assurant de ne pas laisser de zones blanches ;



Assurer une bonne coordination à travers le Groupe et une visibilité complète des activités régionales auprès des équipes centrales ;



Prioriser, si possible, des partenaires ayant déjà collaboré avec la Grande Entreprise, sans prise de participation dans un premier temps, afin de maximiser le taux de réussite dans les phases ultérieures de la collaboration entre des acteurs qui se connaissent déjà.

4 | POUR LA RECHERCHE ACADÉMIQUE ET LES SPONSORS



Développer des partenariats académiques solides avec un ensemble ciblé d'universités pour maximiser les résultats et engager des relations plus approfondies ;



Assurer une présence et une émulation académique, en alternant les événements dans les universités et sur les sites de la Grande Entreprise afin de présenter la feuille de route et la stratégie de recherche du Groupe aux étudiants et aux chercheurs ;



Organiser des sessions générales ad hoc avec les universités pour, d'une part, élargir la portée des sujets de recherche prioritaire pour la Grande Entreprise dans le monde académique et, d'autre part, identifier les équipes académiques potentiellement intéressées pour collaborer sur des projets clés.

CAS D'USAGE – SIEMENS

SIEMENS

Par exemple, Siemens a développé à l'échelle mondiale, un programme de coopération stratégique avec plusieurs universités, organismes de recherche et *startups* universitaires. Ce programme se déploie aujourd'hui à travers 16 écosystèmes de recherche et d'innovation et assure, pour Siemens, une présence continue auprès des universitaires et une portée maximale de ses enjeux dans le monde.

À travers une telle initiative, Siemens renforce également l'échange d'informations entre les différents partenaires de ces écosystèmes et bénéficie de contributions précieuses venues de l'extérieur, par exemple en termes d'innovation au sein des laboratoires vivants. Cela permet également de dénicher de jeunes talents. Siemens leur offre ainsi la possibilité de s'impliquer dans l'amélioration de processus de production en les encourageant à contribuer à la recherche de solutions innovantes et durables en matière de flexibilité et de durabilité, ou encore dans le développement de solutions d'économies d'énergie et de décarbonation.

Si la phase d'identification de l'innovation est un enjeu propre aux Grandes Entreprises, les *startups* se doivent d'être visibles et engagées sur au moins un des archétypes d'*Open Innovation*.

B. Co-développer des solutions innovantes avec les Jeunes Entreprises sélectionnées

Une fois le pipeline d'innovation structuré et les innovations priorisées selon un processus systématique, les 'Goliath' doivent décider d'un modèle opérationnel adéquat (jalón n°1) pour permettre le *co-développement* d'une innovation (jalón n°2).

Jalón n°1 : Définir son modèle opérationnel en fonction de l'objectif d'innovation (*incrémental, transformant, disruptif*)

Les modèles opérationnels de développement de l'*Open Innovation* comportent trois dimensions clés :

- **Les équipes opérationnelles impliquées** : quelles sont les équipes en charge de développer l'innovation et où se situent-elles ?
- **Le rôle du siège** : quel doit-être le niveau d'implication des départements d'innovation Groupe ? Quel niveau de support doivent-ils fournir aux entités locales ?
- **Le financement** : quelles entités du Groupe doivent porter le budget lié à l'innovation ?

Trop souvent considérés par les Grandes Entreprises comme un bloc unique, il est recommandé de décliner les modèles opérationnels selon le type d'innovation considéré (*incrémental, transformant, disruptif*) pour maximiser les résultats sur les objectifs établis :

1.a | Innovation *incrémentale* : un modèle d'innovation décentralisé, porté par les équipes locales

Le rôle des équipes innovations groupe :

- **Partager les bonnes pratiques entre les différentes équipes locales et régionales** (par exemple, les solutions technologiques ou les modes de collaboration) pour casser les effets silos et tirer profit de l'intelligence et l'apprentissage collectifs ;
- **Nommer des champions locaux** pour animer l'écosystème d'innovation interne et externe ;
- **Organiser la visibilité des initiatives réussies** pour en favoriser l'adoption par l'ensemble du Groupe.

Les 3 facteurs clés de succès pour la Grande Entreprise :

1. **Laisser une autonomie** importante aux équipes locales ;
2. **Rendre les initiatives locales visibles** pour garantir leur reproductibilité ;
3. **Rester agile et itérer en boucle courte** à l'échelle locale.

Les implications pour les *startups* :

Les Jeunes Entreprises doivent identifier des interlocuteurs au niveau local dans les Grandes Entreprises puis nouer une relation de confiance afin que ces derniers leur communiquent des besoins terrains et *incrémentaux*. Pour déployer leur solution vers les autres entités des Grandes Entreprises, les 'David' ont ensuite intérêt à faciliter la communication des résultats d'une entité locale à l'autre afin de créer une émulation ascendante vers le siège, en s'appuyant en interne sur les comités de direction et des ambassadeurs locaux.

CAS D'USAGE – BUTAGAZ AVEC DATAPRED



Pour développer puis déployer son logiciel d'aide aux décisions d'achat complexes à l'échelle, Datapred s'est notamment appuyé sur les besoins locaux des collaborateurs du Groupe Butagaz. Les utilisateurs finaux du produit sont devenus des ambassadeurs de la solution à mesure qu'ils constataient et quantifiaient les résultats opérationnels permis par la solution. D'une équipe à l'autre, le bouche à oreille a fonctionné et le logiciel a été testé puis déployé par d'autres équipes. Pour la Grande Entreprise, cette méthode réduit considérablement les échecs liés à l'adhésion et à l'adoption par les utilisateurs finaux dans la mesure où ces derniers sont devenus les ambassadeurs de Datapred auprès de Butagaz.

1.b | Innovation transformante : un modèle d'innovation multipolaire entre les différentes business units

Le rôle des équipes innovations groupe :

- **Proposer des technologies, des modèles de collaboration, et des modèles de service** en s'appuyant sur une veille des acteurs externes ;
- **Alimenter l'écosystème d'Open Innovation** de partenaires et startups ;
- **Identifier les pays et régions leaders** par domaine d'innovation ;
- **Mutualiser les ressources dédiées** à l'innovation pour accélérer les processus au niveau des *business units* et réduire leurs coûts.

Les 2 facteurs clés de succès pour la Grande Entreprise :

1. **Soutenir l'innovation transformante et les initiatives menées par les *business units*** : le siège doit avoir un rôle de facilitateur des projets portés par les *business units* en (i) s'assurant d'avoir la capacité d'identifier les projets d'innovation en cours, (ii) répondant à leurs besoins, interrogeant régulièrement les équipes projets, et (iii) en se positionnant comme relais avec les départements et *capabilities* internes en ligne avec les besoins des projets d'innovation portés par les *business units* ;
2. **Faire des arbitrages clairs sur le modèle opérationnel** de l'innovation transformante – notamment concernant la part d'autonomie revenant aux *business units* et la part de l'innovation portée par :
 - L'interne (*R&D*) ;
 - L'innovation en collaboration avec des startups et autres partenaires externes ;
 - Les acquisitions (*M&A*).

Les implications pour les startups :

Les startups qui veulent développer et déployer des solutions transformantes pour les Grandes Entreprises doivent impérativement se rapprocher des preneurs de décision au niveau des *business units*. Ces derniers sont les plus à-mêmes de faire le rapprochement entre les spécificités du terrain – en matière de régulations, de meilleures pratiques ou encore de pressions concurrentielles – et la stratégie d'ensemble du Groupe. La difficulté, par rapport au développement de solutions *incrémentales*, réside donc dans l'augmentation du nombre d'interlocuteurs à convaincre rapidement et la complexification relative des processus d'opérationnalisation de l'innovation. En contact avec des interlocuteurs seniors des Grandes Entreprises, il est indispensable pour les startups de pouvoir montrer des solutions éprouvées et aux niveaux de maturité avancés.

CAS D'USAGE – GE GRID SOLUTIONS



Chez General Electric (GE), l'innovation, en particulier *transformante*, reste d'abord à l'initiative des *business units*.

Ainsi, GE Grid Solutions porte ses projets d'innovation : le CEO et le CTO de l'entité contribuent eux-mêmes à l'identification des priorités stratégiques d'innovation au niveau de leurs entités, puis à la gouvernance active des projets d'*Open Innovation* en cours. Le département central de l'innovation de GE s'emploie lui à identifier les opportunités d'innovations *disruptives* et *transverses* au Groupe d'une part ; et à coordonner les opérations complexes comme les *Joint-Ventures*, les investissements ou les acquisitions d'autre part – toujours en collaboration avec les entités concernées.

2 | Innovation *disruptive*: un modèle d'innovation centralisé, porté par le siège

Le rôle des équipes innovations groupe :

- **Structurer** les initiatives et définir les indicateurs clés de performance associés, l'horizon temporel cible pour le déploiement et les modalités de conception ;
- **Financer** les initiatives d'innovation *disruptive* ;
- **Etablir des partenariats avec des acteurs externes au potentiel disruptif** et engager les phases de test ;
- **S'assurer de l'adhésion des *business units* et des sites locaux** aux initiatives d'innovations *disruptives* en clarifiant l'objectif et en partageant largement les premiers résultats, afin de garantir des conditions favorables pour le déploiement.

Les 4 facteurs clés de succès pour la Grande Entreprise :

1. **Fixer des ambitions chiffrées**, sur tous les marchés loin du cœur d'activité et pour chaque domaine stratégique avec des budgets importants et protégés, garantis par le siège ;
2. **Faire preuve de résilience** pour développer/ tester/ faire pivoter l'innovation *disruptive* et sécuriser les budgets malgré les taux d'échecs élevés et normaux des projets ;
3. **Concevoir des processus structurés au niveau des entités** pour assurer la continuité des projets en dépit du taux d'attrition (*turnover*) interne structurel de la Grande Entreprise ;
4. **Affecter des équipes de projet dédiées**, sélectionnées parmi des équipes travaillant sur le cœur de métier de la Grande Entreprise.

Les implications pour les startups :

Pour participer aux initiatives d'innovations *disruptives* des Grandes Entreprises, les jeunes pousses doivent développer une maîtrise de la stratégie suivie par le siège ainsi qu'une compréhension fine des difficultés rencontrées par le siège dans l'exécution de cette stratégie. Si le projet est soutenu en central et par son département innovation, il faut, par ailleurs, très tôt s'assurer de l'engagement réel des interlocuteurs et de leur capacité à déployer une innovation à l'échelle après la réussite d'un prototype.

CAS D'USAGE – SCHLUMBERGER



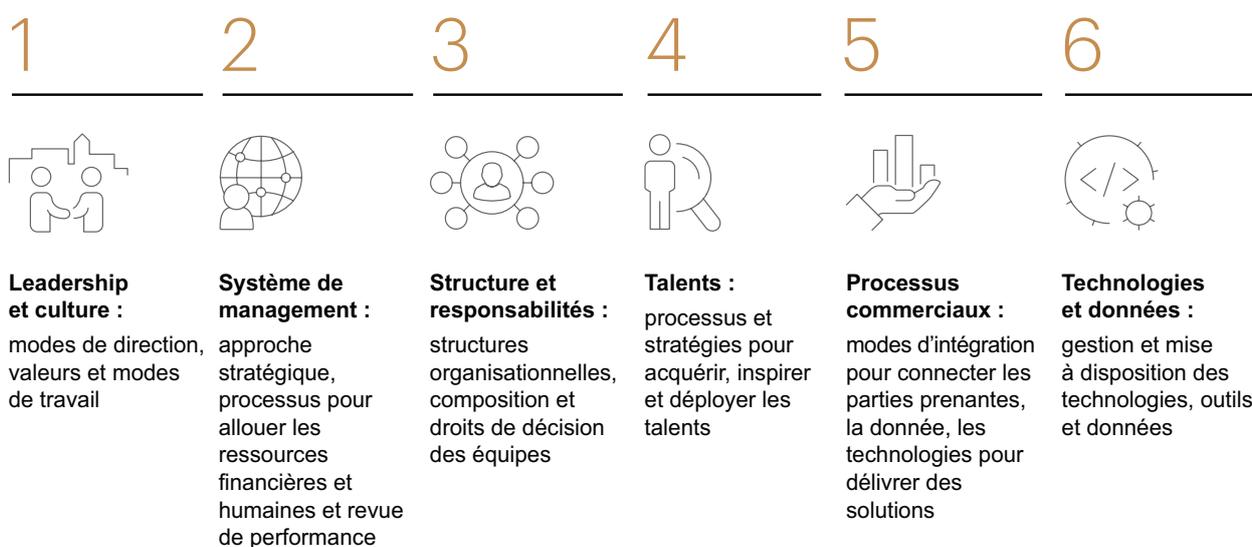
Schlumberger mise sur les alliances avec de Jeunes Entreprises pour faciliter et accélérer le développement de nouvelles solutions *disruptives* d'offres logicielles ('*software*'). Le Groupe a ainsi réalisé de nombreuses acquisitions d'entreprises dont le concept avait déjà porté ses fruits à une échelle plus locale comme : Petrel (visualisation et interprétation des données de réservoir), Techlog (données de puits) ou Eclipse (simulation de réservoirs) et ensuite les commercialiser à l'échelle internationale en s'appuyant sur sa présence mondiale.

Jalon n°2 : Décliner les pratiques de co-développement selon l'archétype d'Open Innovation, condition nécessaire pour obtenir des résultats

Une fois la stratégie et les modèles de développement de l'innovation mis en place, il est temps pour les Grandes Entreprises de passer à la phase de développement de l'innovation. À cette étape clé, les Grandes Entreprises trouvent à travers les *startups* des alliés puissants qui permettent d'aller plus vite dans des domaines où elles ne se seraient pas aventurées seules.

Cependant, recourir à l'*Open Innovation* et à ses 4 archétypes est un défi de taille pour les Grandes Entreprises. En effet, chaque archétype d'*Open Innovation* implique un modèle opérationnel spécifique, au-delà de l'objectif d'innovation, qu'il est important de mettre en place pour maximiser les résultats.

Afin de clarifier les dimensions des modèles opérationnels, 6 dimensions clés ont été définies pour établir un cadre lisible et actionnable d'abord, évaluer et faire évoluer les modes de collaboration ensuite :



Source : Bain & Company

En observant les collaborations d'*Open Innovation* en phase de développement et en écoutant les *startups* et les Grandes Entreprises, les modèles opérationnels suivant ressortent comme étant les plus efficaces. Nous décrivons, dans un premier temps, les modèles opérationnels à déployer par les Grandes Entreprises selon l'archétype d'*Open Innovation*, puis, en miroir, la manière dont les Jeunes Entreprises doivent se positionner, sous forme de bonnes pratiques.

1 | PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION

Bonnes pratiques Grandes Entreprises

- **Laisser un niveau modéré d'indépendance aux équipes projets**, avec des points de passage décisionnels (*gates*) et un processus simplifié de *reporting* pour les projets incubés/accélérés ;
- **Allouer un membre dédié de la Grande Entreprise** dans l'équipe projet ;
- **Laisser la pleine propriété intellectuelle à la startup.**

Bonnes pratiques Jeunes Entreprises

- **Solliciter l'ensemble des ressources disponibles côté Grande Entreprise** pour tester et renforcer le produit ;
- **Maintenir la relation avec la Grande Entreprise dès la fin des projets et concours** pour construire des relations rapidement ;
- **Identifier, dès les programmes d'accompagnement et les concours, les enjeux commerciaux propres à la Grande Entreprise** afin de s'imposer en tant que partenaire de choix.

2 | CO-DÉVELOPPEMENT

Bonnes pratiques Grandes Entreprises

- **Maintenir une gouvernance structurée tout en laissant suffisamment d'autonomie aux équipes projets** et allouer au moins un employé de la Grande Entreprise dédié au projet ;
- **Favoriser les interactions avec les équipes R&D internes** de la Grande Entreprise ;
- **S'aligner en amont du projet sur les modalités de partage de la propriété intellectuelle** entre les partenaires.

Bonnes pratiques Jeunes Entreprises

- **Conduire des entretiens avec les opérationnels** afin de comprendre précisément les attentes de l'utilisateur final et affiner les demandes du sponsor du projet à l'aide notamment des méthodologies de recherche design (*UX*) ;
- **Présenter le plus rapidement possible des rendus physiques et virtuels des solutions déployées** afin d'itérer tôt sur les demandes des Grandes Entreprises ;
- **Ne pas dévier vers l'ultra-personnalisation des solutions déployées** pour ne pas mettre à risque sa capacité de *réplicabilité*.

3 | INVESTISSEMENT ET SOUTIEN FINANCIER

Bonnes pratiques Grandes Entreprises

- **Conserver l'autonomie des startups acquises lors de la phase d'intégration** pour conserver l'ADN et la dynamique propres aux petites structures ;
- **Établir un reporting aux équipes M&A de la Grande Entreprise et convenir de points de passage régulier avec le comité de direction** au sujet des projets et du développement des sociétés acquises ;
- **Absorber la propriété intellectuelle** et identifier les cas d'usage possible avec la Grande Entreprise au-delà des projets déjà engagés.

Bonnes pratiques Jeunes Entreprises

- **Définir avec la Grande Entreprise les modalités d'acquisition** et la feuille de route stratégique dans laquelle la *startup* sera incluse post-acquisition, pour éviter de se la faire imposer ;
- **S'appuyer le plus tôt possible sur les ressources et moyens de la Grande Entreprise**, pour démultiplier les potentiels de croissance ;
- **Identifier en interne les relais clés pour porter des projets d'innovation** à l'échelle du Groupe.

4 | RECHERCHE ACADEMIQUE ET SPONSORS

Bonnes pratiques Grandes Entreprises

- **Maintenir un haut niveau d'autonomie** pour les projets menés avec les partenaires externes ;
- **Favoriser le fonctionnement en propriété intellectuelle libre** afin de renforcer l'émulation académique sur les sujets de recherche prioritaires pour le Groupe.

Bonnes pratiques Jeunes Entreprises

- **Assurer une bonne visibilité sur les résultats et sujets de recherche aux Grandes Entreprises** pour renouveler de manière durable leurs soutiens financiers et extra-financiers.

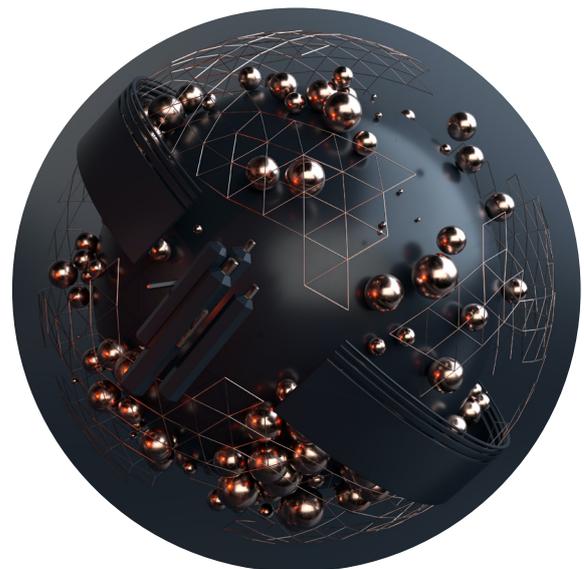
CAS D'USAGE – SOFTWARE REPUBLIQUE



Lors de la phase de *co-développement* de l'innovation, l'alliance Software République met en place un certain nombre de mesures pour accompagner la croissance des *startups* :

- Un système de contrôle avec des comités réguliers qui assurent une allocation continue des ressources au projet ;
- La focalisation des ressources sur des innovations '*scalable by design*', c'est-à-dire facilement répliquables à d'autres marchés ou clients ;
- Une protection de la propriété intellectuelle, qui reste aux mains des *startups*.

Les Grandes Entreprises trouvent à travers les *startups* des alliés puissants qui permettent d'aller plus vite dans des domaines où elles ne se seraient pas aventurées seules.



C. Déployer la solution à l'échelle

Une fois le prototypage, les phases de tests et le *co-développement* achevés, il est nécessaire pour les 'David' et les 'Goliath' de passer à l'étape suivante : la mise à l'échelle. Enjeu critique pour les deux parties et source d'échec, elle constitue un véritable défi.

Du prototypage à la mise à l'échelle en *Open Innovation* : grille d'évaluation et processus pour déterminer quand voir plus grand

Premièrement, avant de lancer toute initiative d'innovation, interne, externe ou en collaboration, il est nécessaire pour les Grandes Entreprises et leurs partenaires de s'assurer de deux éléments clés :

1. **Produire de l'innovation répliquable** : L'innovation est-elle répliquable par concept ("*scalable by design*") ? En d'autres mots, dans quelle mesure l'innovation envisagée est-elle répliquable sur différents pays, groupes de clients, *business units* ou encore processus industriels internes ?

Dès la genèse des projets d'innovation et tout au long du *co-développement*, il est nécessaire d'évaluer les besoins en capitaux, technologiques, humains et de compétences qui devront être engagés si l'innovation atteint un niveau de maturité suffisant pour donner suite aux phases de test. Ainsi, les Grandes Entreprises concentrent leurs efforts de développement sur des innovations à haut potentiel de reproductibilité et de déploiement à l'échelle.

2. **Inciter les équipes des Grandes Entreprises à intégrer les innovations externes déjà éprouvées au sein du Groupe** : Comment s'assurer que les équipes internes des Grandes Entreprises fassent appel aux innovations déjà existantes déployées par d'autres équipes du Groupe et éviter le syndrome *Not Invented Here* ? En d'autres termes, comment maximiser le taux de réutilisation de l'innovation existante ?

Une fois assurées que les processus d'innovation se concentrent sur des projets et solutions répliquables, les Grandes Entreprises doivent développer des modèles de communication, de collaboration et de mécanismes incitatifs afin de diffuser l'innovation à travers l'ensemble du Groupe.

Ensuite, pour les Grandes Entreprises qui génèrent le plus de projets d'innovation, il devient critique de prioriser les innovations qui peuvent être déployées à l'échelle en se concentrant sur celles qui ont le plus d'impact. Pour cela, les Grandes Entreprises doivent reprendre la grille de priorisation à 5 dimensions établie en phase d'identification de l'innovation et d'idéation (alignement stratégique, désirabilité, viabilité, faisabilité et maturité, talents et capacités). Seules les innovations présentant un profil maximal sur chacune des 5 dimensions, au regard de leur objectif d'innovation (*incrémental*, *transformant* ou *disruptif*), peuvent être sélectionnées pour le passage à l'échelle. Encore trop

d'entreprises négligent une ou plusieurs de ces dimensions et précipitent la phase de mise à l'échelle sur des innovations manquant de maturité pour être répliquées et adoptées par de nouvelles équipes. Le timing est critique pour maximiser sa capacité à répliquer l'innovation.

CAS D'USAGE – SAMP



Pour un passage à l'échelle réussi, la *startup* Samp, spécialisée dans les jumeaux numériques industriels, préconise de définir des groupes au sein des Grandes Entreprises, composés d'utilisateurs susceptibles de fournir un retour avancé sur le produit commercialisé. Le but est, d'abord, d'élargir au maximum le nombre de promoteurs et de faciliter les échanges entre eux, afin d'inciter les opérateurs à partager les avantages et résultats avec leur entourage, puis d'augmenter le taux de réutilisation de l'innovation par le bouche-à-oreille. Un modèle de communication efficace est clé pour toucher un panel varié d'utilisateurs et déployer une innovation à l'échelle.

Mise à l'échelle : implications et meilleures pratiques pour les équipes projets

Une fois le premier jalon établi et les innovations à mettre à l'échelle précisément sélectionnées, les Grandes Entreprises doivent choisir la voie et la méthode unique pour engager le déploiement.

Trois options sont possibles :

Option 1 | Mise à l'échelle exécutée localement avec l'équipe d'innovation initiale

Critère de sélection	Modèle opérationnel	Exemple
Les décisions sont à la fois facilement testées et réversibles, avec un risque minimal pour le déploiement	Nécessite une planification pendant le déploiement, un effort de mise en œuvre et des ressources importantes	Une méthode de formation et de collaboration avec les <i>startups</i> industrielles

Option 2 | Mise à l'échelle exécutée avec une gouvernance et une gestion de projet traditionnelle, régionale, niveau *business unit* ou centrale selon l'objectif d'innovation (*incrémental*, *transformant* ou *disruptif*)

Critère de sélection	Modèle opérationnel	Exemple
Les décisions sont difficilement réversibles et nécessitent une réévaluation de la structure de gouvernance du projet	Nécessite une planification importante en amont du déploiement, des efforts de mise en œuvre significatifs et des ressources nombreuses	Une solution technologique d'optimisation des processus de production pour des sites industriels, dont le POC (<i>Proof-of-Concept</i> , c'est-à-dire une réalisation ayant pour vocation de montrer la faisabilité d'une innovation) doit être déployé sur plusieurs sites avec des caractéristiques particulières

Option 3 | Effort de mise à l'échelle limité

Critère de sélection	Modèle opérationnel	Exemple
La solution est déployée avec peu ou pas d'effort de planification ou de mise en œuvre en utilisant les ressources existantes	L'équipe d'innovation initiale remet la solution à l'autorité désignée, le plus souvent les équipes centrales qui peuvent cascader facilement l'innovation au sein des équipes du Groupe, sans besoin de structure de gouvernance importante	Solution SaaS facilement déployable sur les infrastructures informatiques existantes

Source : Bain & Company, Interviews Jeunes et Grandes Entreprises

- Maintenir la fréquence des interactions avec les partenaires à l'origine des innovations prêtes à être déployées** pour assurer le bon déroulé du processus de validation de mise à l'échelle. Il s'agit de poursuivre les entretiens de co-construction au-delà d'un *POC* réussi avec les partenaires Grandes Entreprises ;
- Soutenir la mise à l'échelle avec les équipes centrales d'innovation** : les équipes de déploiement doivent collaborer avec les équipes centrales d'innovation pour évaluer les capacités requises et le soutien pouvant être apporté par le siège. L'équipe innovation centrale doit s'assurer que la cellule de projet dispose des ressources nécessaires, en modifiant éventuellement la composition de l'équipe, et si cela est nécessaire, en intégrant des profils commerciaux ou techniques pertinents ;
- Suivre les progrès de façon précise** : les Grandes Entreprises doivent mettre en place des indicateurs de performance précis, notamment la pénétration de la base de clients, la croissance des revenus, le nombre de projets déployés, pour suivre l'évolution de l'innovation de manière continue et en reporter les résultats à des membres du comité exécutif régulièrement ;
- Gérer l'évolution des équipes projets et des parties prenantes** : la meilleure pratique consiste à maintenir la composition de l'équipe centrale en charge du déploiement autant que possible, afin de faciliter l'identification des interlocuteurs clés et la continuité des initiatives, en évitant la latence liée au passage de relais. De plus, les clients et utilisateurs cibles peuvent évoluer au fil du déploiement de l'innovation et doivent être engagés tout au long des projets en tant que '*Subject Matter Experts*' et '*évaluateurs*' privilégiés. On recommande de sélectionner 5-10 utilisateurs finaux sur chaque entité où est déployée l'innovation.



Observation des modèles opérationnels les plus efficaces pour déployer à l'échelle les initiatives au sein de chaque archétype d'*Open Innovation*

Les modalités de mise à l'échelle de l'innovation diffèrent selon l'archétype d'*Open Innovation* dans lequel s'insère celle prête au déploiement. En interrogeant Grandes Entreprises et *startups*, voici les bonnes pratiques par archétype d'*Open Innovation* qui ressortent :

1 | PROGRAMMES D'ACCÉLÉRATION



Ne sélectionner qu'un ensemble limité de partenaires pour la mise à l'échelle, en particulier les finalistes des hackathons, afin de réduire le risque de dilution des efforts



Préparer les *startups* dès la phase de prototypage et de test à travailler avec des entités et compétences de la Grande Entreprise, en leur fournissant des capacités (plus limitées par rapport à la mise à l'échelle) et des contacts avec les équipes internes qui seront en charge de superviser la phase de mise à l'échelle

2 | CO-DÉVELOPPEMENT



Simplifier les prérequis techniques demandés aux *startups*, en particulier dans le domaine de la cybersécurité et de la conformité, et ne graduer leur intensité qu'au fur et à mesure du déploiement de l'innovation



Protéger activement l'indépendance et l'autonomie de la *startup* afin de maximiser le potentiel du partenariat



Mettre les ressources pertinentes à disposition des Jeunes Entreprises, et à un niveau supérieur comparé à la phase de prototypage et de test – des capacités de vente à l'expertise sectorielle, en passant par les capacités de distribution – tout en communiquant clairement sur les modalités d'accès pour maximiser l'usage des partenaires prêts à passer à l'échelle

3 | INVESTISSEMENT ET SOUTIEN FINANCIER



Laisser une autonomie avancée aux Jeunes Entreprises acquises pendant la phase d'intégration pour protéger les méthodes de travail et la culture d'entreprise, avant d'augmenter la prise de contrôle stratégique



Apporter un soutien significatif aux *startups* avec les équipes locales, les compétences et technologies des équipes à tous les échelons de la Grande Entreprise (local, *business unit*, central)



Organiser des réunions régulières avec les équipes locales, en particulier les équipes opérationnelles et commerciales, afin d'accroître l'adhésion à l'innovation et de réduire la résistance au changement

4 | RECHERCHE ACADEMIQUE ET SPONSORS



Engager, dès que possible après la recherche fondamentale, un groupe de travail avec la participation de profils commerciaux et opérationnels, en charge de s'assurer de la direction des développements et applicatifs commerciaux mais également opérationnels en lien avec la feuille stratégique de la Grande Entreprise



Présenter le contexte commercial de la recherche et les besoins des clients, lors d'événements avec des universitaires pour infuser une dimension économique dans les axes de recherche



Engager une collaboration avec des universités situées dans les mêmes zones géographiques que les équipes en charge de l'innovation afin de faciliter la transition vers la mise à l'échelle

Enfin, les archétypes d'*Open Innovation* pour la phase de mise à l'échelle sont complémentaires. Ainsi, les initiatives *recherche académique et sponsors* devront le plus souvent évoluer vers des modèles *co-développement, investissement et soutien financier* pour déployer largement l'innovation au sein des Grandes Entreprises.

Il est alors essentiel de mettre en place des cellules de coordination des différents archétypes au sein des Grandes Entreprises pour assurer la bonne visibilité des initiatives aux interlocuteurs en charge de l'innovation, soutenir les phases de transition en mettant en relation les personnes pertinentes et engager les passages de relais entre les équipes.

La meilleure pratique rassemble les éléments suivants :

- 1 | **Intégrer autant que possible des managers de chaque archétype d'*Open Innovation* dans des réunions régulières** d'état d'avancement des projets d'*Open Innovation*
- 2 | **Soutenir des projets croisés** entre plusieurs archétypes d'*Open Innovation*
- 3 | **Mutualiser une part significative des indicateurs clés de performance et des mécanismes d'incitation à l'innovation pour tous les archétypes d'*Open Innovation*** afin d'éviter les conflits d'intérêt

Source : Bain & Company, Interviews Jeunes et Grandes Entreprises

CAS D'USAGE – VEOLIA X LIXO



L'alliance entre Veolia et Lixos illustre ce qui peut être fait dans le cadre de *programme d'accélération*. Jeune Entreprise éditrice d'une solution logicielle s'appuyant sur une technologie de reconnaissance d'image, Lixos est devenu un partenaire du groupe Veolia pour la traçabilité et l'amélioration de la valorisation des déchets. La fondatrice de la Jeune Entreprise indique que le passage à l'échelle a nécessité la mobilisation des sponsors au sein de Veolia au-delà de leurs propres départements.

CAS D'USAGE – AIRBUS X STATINF



Airbus, Grande Entreprise quant à elle dans un cadre opérationnel propre à l'archétype de *co-développement*, a noué un partenariat approfondi avec StatInf. La Grande Entreprise a mis à disposition de la Jeune Entreprise du temps ingénieur ainsi que des données afin qu'elle maximise ses chances d'atteindre le stade de la mise à l'échelle de sa solution d'optimisation des processeurs de machines industrielles. La dernière clé de réussite pour le passage à l'échelle de l'*Open Innovation* dans une logique de *co-développement*, partagée par la fondatrice de StatInf, réside dans le timing du début de la relation commerciale. Dans le cas d'Airbus avec StatInf, la relation commerciale n'a démarré qu'après deux ans de collaboration afin de mettre toutes les chances du côté de la réussite du partenariat.

Finalement, l'*Open Innovation* s'impose comme vecteur puissant d'accélérateur des stratégies d'innovation des Grandes Entreprises. Néanmoins, des modèles opérationnels spécifiques doivent être mis en place pour en maximiser les résultats.

Les archétypes
d'*Open Innovation* pour
la phase de mise à l'échelle
sont complémentaires



Ateliers DAG du 12 octobre
à la Maison RaiseLab

Pour approfondir la réflexion développée dans cette étude, nous avons réuni le temps d'un après-midi les différents contributeurs de l'édition 2022 de David avec Goliath. Ces contributeurs aux profils variés (dirigeants de grande entreprise, fondateur de *startup*) ont permis d'illustrer et de détailler les différentes problématiques soulevées dans le rapport.

Nous espérons que ces ateliers du 12 octobre favoriseront de nouvelles collaborations entre *startups* et Grandes Entreprises, qui, nous en sommes convaincus, sont essentielles pour soutenir la croissance de notre économie.

Nous espérons que ces ateliers du 12 octobre seront les premières briques de futurs projets de collaboration entre startups et grandes entreprises nécessaires à la croissance de nos entreprises et à la transformation de notre économie.

Thématiques et problématiques abordées

STRONGER

- Comment appréhender les enjeux de formation pour améliorer l'engagement et la performance des collaborateurs ? (engagement auprès de l'entreprise)
- Quelle stratégie mettre en place pour une marque employeur efficace et attractive, notamment à destination de la jeune génération ? (emploi attractivité)
- Comment s'adapter au développement du travail hybride et répondre au besoin de flexibilité des collaborateurs, tout en maintenant un engagement auprès de l'entreprise et du collectif ? (sujet de la QVT)
- Quels leviers et outils pour une meilleure gestion des connaissances et de l'information afin de faciliter la performance et la communication des équipes ? (*knowledge management*)

BETTER/FASTER

- Comment franchir les barrières (logistiques, légales...) pour un meilleur réemploi des actifs et de la production industrielle (notamment en favorisant le développement de la seconde main et des échanges inter filières ?)
- Quelle gouvernance au sein des entreprises pour mettre en place, mesurer et évaluer l'optimisation énergétique de la production des entreprises industrielles ? (gouvernance/parties prenantes et KPI/outils/incentives)
- Comment de jeunes entreprises peuvent-elles aider des grandes entreprises à atteindre leurs objectifs RSA ? (favoriser/systématiser le recours aux *startups* dans l'accomplissement d'objectifs Impact)

Un grand merci à tous les David et les Goliath ayant participé :

- Astrid Allonsius de Langeron, *Sisley*
- Carlos Araujo, *Allianz France*
- Joseph Azar, *Tilkal*
- Foucauld Baschet, *Citeo*
- Laurent Bourgouin, *SAMP*
- Marjorie Darcet, *Lixo*
- Joséphine Deleusse, *m-work*
- Sébastien Denis, *Orange*
- Hugo Detouillon, *Citeo*
- François Dufour, *Orange*
- Noémie Escaith, *Bouygues Construction*
- Gillian Gandon Chénard, *bloomflow*
- Juliette Gourmelon, *Allianz France*
- Pauline Guého, *Bain & Company*
- Charlotte Guy Duquesne, *Allianz*
- John Hazan, *Bain & Company*
- Mathilde Heroin, *CodaBene*
- Raphael Jabol, *Ekie*
- Pierre Leroux, *Lemon Learning*
- Barthélémy Longueville, *Olome*
- Charles Mollard, *L'Oréal*
- Sanda Mosanu, *L'Oréal*
- Hervé Naudin, *Orange*
- Antoine Pied, *Citeo*
- Hugues Poiget, *Scortex*
- Aude Postel, *CFEB Sisley*
- Benoît Rabourdin, *Hubtobee*
- Jérémy Rault, *Naoden*
- Karima Rekaï, *Edenred France*
- David Ristagno, *Uptale*
- Emmeline Stein, *Allianz*
- Celine Tamailon, *SONEPAR*
- Marie-Laure Toussaint, *Sisley*
- François Van Heeswyck, *Allianz France*

Regards croisés
des mécènes

Orange

Interview **Karine Dussert-Sarthe**

Executive Vice President Global Product, Marketing, Design (UX) and Open Innovation at Orange

Selon vous, quelles sont les principales raisons de succès et d'échec associées à une démarche d'innovation ouverte entre grands groupes et startups (sur l'étape de sourcing, de co-développement et de mise à l'échelle) ?

Il s'agit de trouver un équilibre entre le grand groupe et la *startup*, une alchimie complexe mais qui, une fois établie, est souvent couronnée de succès.

Pour qu'une démarche d'innovation ouverte entre un grand groupe et une *startup* soit fructueuse, il faut qu'elle soit centrée sur quelques sujets stratégiques, travailler main dans la main avec les unités d'affaires clientes, être parfaitement au fait de leurs besoins, anticiper les potentiels blocages, amorcer la pompe avec un ou plusieurs pilote(s) et s'entendre sur des KPIs de succès de suivi pour un passage à l'échelle réussi.

Ce qui ne peut pas fonctionner : l'innovation hors sol, décorrélée des besoins des unités d'affaires du groupe ou encore des processus de décisions et d'achat trop longs qui peuvent épuiser la *startup*.

Au-delà de la technologie et de l'innovation qu'une startup peut vous aider à codévelopper, qu'attendez-vous des interactions avec de Jeunes Entreprises ? (Diffusion d'une culture entrepreneuriale dans le groupe, partage de méthodes de travail plus agiles etc)

Orange comme tout autre groupe est soumis à de rapides et importants changements socio-économiques et culturels ; l'innovation collaborative ainsi que ses pratiques représentent plus que jamais un atout à privilégier. Collaborer avec une Jeune Entreprise se révèle donc intéressant à plusieurs niveaux pour le groupe :

Cela nous permet bien-entendu d'avoir accès à des services et solutions à l'avant-garde sur le marché mais également de répondre à des besoins précis du groupe, qu'ils soient business ou organisationnels. Un exemple récent est celui de la *startup* **Goshaba**, qui aide **Orange** à recruter des jeunes talents au sein de l'Orange Graduate Program.

Grâce à ces collaborations, nous pouvons également gagner en agilité pour transformer les process et la culture d'entreprise, créer un écosystème plus vaste, plus diversifié, plus stimulant.

Enfin, la position de "vigie" des *startups*, aux avant-postes des nouvelles tendances, est aussi un atout précieux pour cerner les signaux faibles du marché et anticiper les disruptions à venir à moyen et long terme.

Dans quelle mesure les collaborations avec les startups vous permettent d'aller plus vite pour « remettre l'humain au centre » des organisations de travail ? (Décrire des exemples de collaboration et des bénéficiaires associés)

Une des promesses d'Orange à ses salariés est d'être un employeur digital et humain : faire du digital un accélérateur de progrès pour les salariés du groupe, favoriser leur développement personnel et leur offrir des conditions de travail adaptées au quotidien.

Plusieurs solutions proposées par des startups permettent d'accélérer cette position « human centric » du groupe, en voici quelques exemples :

- L'association des startups **Coach For Eyes** et **YesWeShare** avec Orange, accélérées au sein de l'Orange Fab France et qui proposent une solution efficace pour protéger la santé visuelle des collaborateurs face à l'exposition digitale, au travail, comme en télétravail.
- La collaboration avec la startup **Predictive Layer**, elle aussi accélérée au sein de l'Orange Fab France qui aide nos salariés à anticiper des nouvelles tendances business grâce à son offre reposant sur de l'intelligence artificielle.

Citeo

Interview Cécile Sémériva

Directrice Innovation Citeo

Selon vous, en quoi une démarche d'innovation ouverte entre grands groupes et startups est-elle structurante?

Pour conforter notre action en termes de réduction de l'impact environnemental de nos clients et parties-prenantes, nous encourageons l'innovation et la complémentarité des solutions. Ce dernier point est capital : pour aller vers plus de circularité, nous devons avancer collectivement, ce qui suppose de nous appuyer sur nos interdépendances. C'est à cette condition que nous relèverons nos challenges : réduire et optimiser l'utilisation des ressources, lutter contre le gaspillage et la pollution, allonger la durée de vie des produits tout en étant performants économiquement. C'est un vrai défi collectif auquel tous sont amenés à contribuer : les industriels, les fabricants, les collectivités locales, les recycleurs, les citoyens, mais aussi les nouveaux acteurs de l'écosystème comme les logisticiens, les designers, les investisseurs et les *startups* qui sont les entrepreneurs du changement et les PME de demain.

Pour cela, notre démarche d'innovation ouverte permet la co-construction de projets innovants sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'économie circulaire avec les grands groupes et les *startups*.

Au-delà de la techno et de l'innovation qu'une startup peut apporter à CITEO et ses parties prenantes, qu'attendez-vous des interactions avec de Jeunes Entreprises ?

L'innovation naît de la coopération entre les acteurs, d'autant plus dans l'économie circulaire qui ne peut fonctionner qu'en interaction. Les entreprises FMCG ont pris des engagements ambitieux dans le cadre de leurs stratégies d'économie circulaire et carbone ; le rôle de Citeo est de les accompagner dans cette voie, dans le déploiement de leurs stratégies. Les *startups* quant à elles, foisonnent de projets innovants sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est à nous collectivement d'inventer les modèles de demain, créateurs de valeur économique, sociale et environnementale. Chez Citeo nous sommes persuadés que les solutions sont et seront multiples : réduction de la matière, substitution par de nouvelles matières, réemploi, vrac, recyclage et développement de nouvelles filières, traçabilité, boucles territoriales... Notre ambition est d'accélérer des projets à impact de l'économie circulaire des emballages et des papiers. Et la clé pour obtenir plus d'impact : l'industrialisation et le passage à l'échelle des solutions par l'expérimentation et la co-construction qui permettent d'éprouver et de rendre les solutions viables et concrètes. Cela demande de l'imagination, de la créativité, de l'agilité.

Dans quelle mesure les collaborations avec les startups permettent d'aller plus vite sur les sujets d'économie circulaire ? (Décrire des exemples et des bénéfices associés) Et quel rôle joue votre Circular Challenge dans cette accélération ?

Nous sommes animés par une conviction profonde : l'innovation ne doit pas être une fin en soi, mais un moyen au service de la résolution de problèmes - environnementaux, sociaux et sociétaux... Il lui faut être porteuse de sens. Cette conviction nous a amenés à travailler collectivement, depuis sept ans, dans le cadre de Circular Challenge, au passage à l'échelle des solutions multiples et disséminées que nous accompagnons pour accélérer la transition vers l'économie circulaire. Vigie de cette économie, la mission de notre accélérateur est de détecter les tendances, d'expérimenter avec les porteurs de projets et nos clients, de structurer le passage à l'échelle des solutions et d'élargir le champ des possibles pour des futurs souhaitables. L'accélérateur Circular Challenge propose un accompagnement multidimensionnel aux porteurs de projets pour permettre l'adoption de leurs solutions par le marché et accompagner le changement d'échelle.

Allianz

Interview **Jean-Baptiste Perret Torres**
Head of Strategy, Innovation and M&A · Allianz France

Selon vous, quelles sont les principales raisons de succès et d'échec associées à une démarche d'innovation ouverte entre grands groupes et startups (sur l'étape de sourcing, de co-développement et de mise à l'échelle) ?

Il n'y a pas de modèle unique. Depuis 2015, l'open innovation est un levier stratégique et business que nous avons fortement développé chez Allianz France. Bien qu'en amélioration continue, nous pouvons aujourd'hui déjà nous appuyer sur une culture d'entreprise qui s'est fortement ouverte à l'innovation et aux acteurs de type *startup*, avec un vrai savoir-faire en la matière. Trois convictions fortes pour réussir les partenariats de type David avec Goliath :

1. **Au départ : fit culturel et transparence.** Parce que l'humain est au centre, la compatibilité des cultures d'entreprise est un critère primordial de sélection de nos partenariats, notamment ceux choisis via l'Accélérateur Allianz ou notre fonds de capital-risque InnovAllianz. Le fit culturel permet de naviguer entre les interlocuteurs et les contraintes (IT, juridique...) des projets innovants ambitieux et complexes, en particulier quand il s'agit d'industrialiser. La transparence est également de mise au départ. Elle permet de s'assurer de l'alignement stratégique, mais aussi une compréhension concrète de part & d'autre des ressources et actifs mis en commun (la maturité des développements IT, la disponibilité des ressources...).
2. **Par la suite : savoir-faire plutôt que faire savoir.** Au-delà de l'idée novatrice, il n'y a pas d'innovation réussie sans capacité concrète à livrer les projets, qu'il s'agisse de réussir un POC ou passer à l'échelle. C'est pourquoi chez Allianz France, le premier KPI que nous suivons concernant les *startups* accélérées ou accompagnées financièrement est le taux de synergies business effectivement implémentées (environ 70% à date). Dans des grands groupes, sécuriser l'implémentation passe notamment par l'intégration au plus tôt des interlocuteurs opérationnels clefs (informatique, juridique, technique, etc.), et une démarche systématique de test & learn.
3. **Pour le futur : une relation équilibrée.** C'est l'esprit de *David avec Goliath*. L'innovation ouverte requiert de savoir expliquer et écouter les priorités, calendriers, contraintes des différents acteurs dans une logique de co-développement. Très concrètement, cela se traduit par des contrats, des conventions d'accélération ou des pactes d'actionnaires qui permettent « aux jeunes pousses » d'accélérer leur développement tout en créant de la valeur pour Allianz France. Nous sommes ainsi par exemple très précautionneux avec les clauses d'exclusivité, qui peuvent être contre-productives à moyen terme pour le partenariat. Les 27 *startups* dans lesquelles nous avons investi via notre fonds InnovAllianz peuvent en témoigner !

Au-delà de la technologie et de l'innovation qu'une *startup* peut vous aider à codévelopper, qu'attendez-vous des interactions avec de Jeunes Entreprises ? (Diffusion d'une culture entrepreneuriale dans le groupe, partage de méthodes de travail plus agiles etc.)

La technologie est importante, mais elle est au service du client et doit répondre à des besoins concrets. Ce que nous attendons d'une *startup* va donc au-delà en effet, puisqu'il s'agit de se confronter à une vision différente de notre marché. Concrètement, cela passe par le fait de challenger les offres existantes, les accès aux prospects, la proposition de valeur ou les parcours clients par exemple. A ce titre, nous sommes d'ailleurs convaincus que l'interaction bénéficie aussi aux *startups* qui peaufinent leur approche avec nous ! Nous avons de multiples exemples en la matière.

Quand nous sommes en phase de co-développement, la *startup* soutient également la diffusion interne des nouvelles façons de travailler, et plus largement incite nos collaborateurs à s'ouvrir toujours davantage à l'innovation. C'est d'ailleurs l'un des succès de l'Accélérateur Allianz, qui a accéléré 58 *startups* depuis sa création, permettant chaque année à de nombreux collaborateurs de travailler en proximité avec de jeunes pousses.

Prix David avec Goliath 2022 :
les 10 binômes finalistes

Tout d'abord BETTER, (ou l'agenda climatique de l'Industrie) : ce sont les alliances qui répondent aux enjeux environnementaux de l'Industrie et visent à en accélérer la transition écologique.

Ces différentes alliances finalistes utilisent **des technologies de pointe et développent des concepts innovants au service d'une transformation durable de l'Industrie** :

- La transition vers un modèle d'emballages réutilisables (en consigne) dans la restauration collective représentée par la collaboration entre **La Consigne GreenGo et Compass Group**
- **L'utilisation de la computer vision par Lixo** pour accroître l'efficacité du tri, de la gestion et de la valorisation des déchets d'un acteur comme **Veolia**
- Mieux **détecter les produits proches de leur date de péremption** en points de vente et faciliter leur écoulement, c'est le défi relevé par l'alliance entre **CodaBene et Monoprix**
- Initier chez **JCDecaux** un programme de mesure de son empreinte carbone et engager des actions concrètes pour la réduire grâce à la startup **Sweep**
- **Décarboner une industrie** grâce à aux centrales bioénergétiques de **Naoden** qui produit un gaz utilisé en autoconsommation pour la fabrication des briques de **Bouyer Leroux**

Ensuite notre catégorie FASTER : ou comment la data devient un levier de transformation et d'accélération du business

- L'open banking au cœur de la **collaboration entre Fintecture et Edenred** avec une solution de digitalisation des paiements BtoB et de virement instantané permettant de réduire les frictions et intermédiaires pour les commerçants
- Les solutions de jumeau numérique et d'IA de **SAMP** au service des projets de (pilotage), transformation et modernisation des sites industriels de **Storengy**

STRONGER (People), ou comment le digital et la tech peuvent résoudre les défis liés aux Ressources Humaines dans l'Industrie : Rendre les organisations plus agiles et plus attractives ou encore former et cartographier les compétences nécessaires aujourd'hui et demain !

Vous avez ici des startups qui apportent des solutions très concrètes à ces enjeux avec un fort ROI financier tout en renforçant la marque employeur de leurs grands groupes partenaires :

- Repenser les modalités de travail et accompagner les acteurs vers plus de flexibilité : c'est ce qu'apporte la startup **M-Work en partenariat avec Cegid**
- Digitaliser la gestion opérationnelle des équipes terrain grâce à la startup **Mercateam** pour gagner en productivité, en agilité et supprimer les erreurs opérationnelles tout en valorisant l'humain chez **Lisi Group**
- **Accompagner la digitalisation et professionnalisation du monde associatif** grâce à la plateforme co-designée par **Assoconnect et MAIF**.

Méthodologie
et remerciements

Méthodologie

Sondage

L'étude *David avec Goliath 2022* s'appuie sur un sondage en ligne auprès d'un échantillon de 92 Jeunes Entreprises françaises interrogées ayant moins de 10 années d'existence et opérant dans 22 secteurs d'activités différents, mené en juillet 2022.

Entretiens qualitatifs approfondis

Nous avons également mené 26 entretiens qualitatifs approfondis :

- 13 avec des Grandes Entreprises
 - General Electric - Vera Silva, Chief Technology Officer Grid Solutions
 - Lisi - Emmanuel Viellard, Directeur Général
 - Michelin - Patrice Kefalas, Directeur de l'Innovation et des Partenariats
 - Orange - Jérôme Berger, President & Managing Partner Orange Ventures
 - Orange - Michaël Trabbia, Chief Technology & Innovation Officer
 - Renault - Jean-François Salessy, VP Advanced Technologies & Expertise
 - Renault - Eric Feunteun, Chief Operating Officer Software République
 - Schlumberger - Pierre Ferron, TechCenter Software Metier Manager (Montpellier)
 - Schlumberger - Mickael Allouche, Sustainability & Innovation Manager (Clamart)
 - Siemens - Olivier Riou, Directeur du Digital Experience Center Siemens (France)
 - Thales - Alexis Morel, VP Operations Land & Air Systems
 - Thales - Jean-Yves Plu, VP Digital Ecosystem
 - TotalEnergies - Henry Delafon, VP Performance & Continuous Improvement

- 9 avec des Jeunes Entreprises
 - Acmé Paris - Aurore Abecassis, Fondatrice
 - Datapred - Nicolas Mahler, Co-Fondateur et Directeur Général
 - Early Metrics - Antoine Baschiera, Co-Fondateur
 - Learn Assembly - Antoine Amiel, Directeur Général
 - Lixo - Marjorie Darcet, Co-Fondatrice
 - Oplit - Thibaut Wilhelm, Co-Fondateur
 - Polygon Therapeutics - Tatiana Monseur, Co-Fondatrice
 - Samp - Laurent Bourgouin, Co-Fondateur
 - Statinf - Adriana Gogonel, Co-Fondatrice

- 4 avec les Mécènes de l'évènement *David avec Goliath 2022*
 - Orange
 - L'Oréal
 - Citeo
 - Allianz

Recherches documentaires

Enfin, l'étude s'appuie également sur des recherches documentaires, parmi lesquelles :

- Bain & Company – The Working Future Report, 2022
- Bain & Company – Innovation Funding, 2020
- Insee – Les Entreprises en France, 2021
- Thales Group – Rapport, 2017

Remerciements

Aux participants

Les *startups* et les Grandes Entreprises qui ont participé à notre étude.

Aux pouvoirs publics

Jean-Noël Barrot, ministre délégué de la Transition numérique et des Télécommunications, et son cabinet pour leur soutien à l'initiative *David avec Goliath* et leur participation à la présentation des résultats.

À nos mécènes pour leur soutien et leur engagement à nos côtés dans la réalisation de cette étude : Allianz, Citeo, Orange, L'Oréal.

À toute l'équipe à l'origine de l'initiative David avec Goliath 2022

Bain & Company : Olivier Marchal, John Hazan, Bernard Birchler, Amélie Houdeville, Laurent-Pierre Baculard, Truc Mai Dupont Vohong, Malo Bedel, Pauline Guého, Natacha Lemoine, Jérôme Guilbert, Amélie Walter-Audet, Fatima Ziadi.

RAISE : Gonzague de Blignières, Samuel Boggio, Louise Colin, Charlotte Doyen, Ingrid Delval, Clara Gaymard, Noé Gersanois, Anne-Sophie Gervais, Eleonore Givort, Laure Gutierrez, Maxime Lavoine et Stéphanie Pinot.

À toute l'équipe de RaiseLab pour leur implication dans le projet et leur accueil : Paul Jeannest, Chloé Tuot, Ithier de Carbonnières, Moïra Manson et Chloé Vallois.

BAIN & COMPANY

A propos de Bain & Company

Bain & Company est le cabinet de conseil international qui accompagne les dirigeants ambitieux pour transformer leurs entreprises en pionnières du monde de demain.

À travers 65 bureaux dans 40 pays, nous faisons équipe avec nos clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels qui leur permettent de dépasser la concurrence et de redéfinir leur secteur. En appui de nos expertises intégrées et personnalisées, nous proposons aux entreprises l'accès à un écosystème dynamique qui rassemble les acteurs du digital et de la technologie les plus innovants. Grâce à cette approche, les résultats obtenus par nos clients sont supérieurs, plus rapides et plus durables.

À travers notre engagement d'investir plus d'un milliard de dollars sur 10 ans dans des activités bénévoles, nous mobilisons nos talents, ressources et expertises auprès d'associations et organismes à but non lucratif pour répondre aux défis urgents qui s'imposent en matière d'éducation, d'équité raciale et sociale et de développement économique et environnemental.

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 bénéficier du taux de recommandation le plus élevé de notre secteur du conseil.



A propos de RAISE

Fondé en 2013 par Clara Gaymard et Gonzague de Blignières, et fort de 1,5 Md d'euros sous gestion, le Groupe RAISE est un groupe pionnier dans la finance engagée. Entreprise à mission dotée d'un modèle unique de partage de la réussite au service des entrepreneurs, RAISE s'organise autour de trois pôles d'activité : des sociétés d'investissement dans les entreprises de toute taille et de tout secteur – RAISE Investissement, RAISE Ventures, RAISE Seed for good, RAISE Impact et RAISE REIM -, des lieux d'innovation – RaiseLab et le Domaine La Plume – et une fondation consacrée aux *startups* : RAISESHERPAS.

- **RAISE Investissement**, une société de capital développement de 510 M€ ciblant les ETI à fort potentiel de croissance et prenant des participations comprises entre 10 et 50 M€;
- **RAISE Ventures**, une structure d'investissement de 160 M€ ciblant les *startups* innovantes, au sein de laquelle sont intégrés RAISE Media Investment, une société d'investissement media et RAISE Seed for Good, un fonds seed et pré-seed dédié au financement et à l'accompagnement des futurs leaders européens de la Tech responsable;
- **RAISE Impact**, une société d'investissement dotée de 260 M€ dédiée à l'investissement dans des projets à impact à travers l'accompagnement de PME et de *startups* à mission ou en transformation ;
- **RAISE REIM**, une société de gestion de portefeuilles dédiée à l'immobilier, dont le premier véhicule est doté d'un capital de 500 M€;
- **RaiseLab**, la première structure française dédiée à l'open innovation dont la mission est d'accompagner les coopérations entre Jeunes et Grandes Entreprises;
- **La Plume**, un lieu d'inspiration et de créativité pour dirigeants, entrepreneurs et particuliers;
- Le Fonds de dotation **RAISESHERPAS**, une structure philanthropique dotée de plus de 29 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*.



Bain & Company

25 avenue Kléber
75116 Paris, France
www.bain.com
+33 1 44 55 75 75



RAISE Sherpas

39 boulevard de la Tour-Maubourg
75007 Paris, France
www.raise-sherpas.co
+33 6 25 67 11 61
