

# DAVID AVEC GOLIATH

L'ALLIANCE  
DES GRANDES ET DES JEUNES  
ENTREPRISES

1<sup>er</sup> mars 2016 au Collège de France, Paris



ET SI ON CONSTRUISAIT UN AVENIR ENSEMBLE ?

JE VOUS APORTE  
LES IDÉES, LE DÉSIR  
ET LA FRAÎCHEUR.  
ET VOUS VOUS  
APPORTEZ LA  
NOTORIÉTÉ, LA  
NOTABILITÉ ET  
LA SAGESSE...

C'EST LÀ  
QU'ON RÉALISE  
QU'ON A VIEILLI.



# ÉDITO

Clara Gaymard

Cofondatrice  
de RAISE

Gonzague  
de Blignières

Cofondateur  
de RAISE

Olivier Marchal

Président  
de Bain & Company

**RAISE et BAIN & COMPANY** se sont associés à nouveau cette année pour approfondir les enseignements de notre première étude « Accompagner les Jeunes Entreprises de Croissance », réalisée en 2015. Il nous est apparu que la question de la relation avec les grandes entreprises était primordiale, à la fois pour la croissance des jeunes entreprises et pour la connaissance par les grandes entreprises des transformations de l'écosystème, à partir de trois constatations principales :

- Les jeunes entreprises françaises ont un taux de mortalité élevé dans le « tunnel de la mort » : 50% disparaissent avant 5 ans. Celles qui survivent peinent à se développer : seulement 5% des entreprises françaises ont plus de 10 salariés contre 18% en Allemagne et 21% aux Etats-Unis
- Une relation avec une grande entreprise impacte positivement la croissance de la jeune entreprise dans 93% des cas et pourrait aider à traverser ce tunnel
- Depuis deux à trois ans, il existe une véritable effervescence de ces programmes d'accompagnement et de partenariat

Certains ont récemment mis l'accent sur l'arrivée de nouveaux venus de petite taille, des « David », qui font trembler puis renversent les acteurs établis, les « Goliath ». Nous sommes convaincus que la coopération est la voie de l'avenir. C'est le sens de David avec Goliath.

## Quelles sont les actions que les grandes entreprises ont mises en place pour accompagner les jeunes entreprises ?

Nous sommes allés questionner les grandes entreprises (70% des entreprises du CAC 40, d'autres grands groupes français ainsi qu'une dizaine de filiales françaises de multinationales) afin de réaliser la première cartographie de ces partenariats en France.

## Comment les jeunes entreprises vivent leurs relations avec les grandes entreprises ?

Nous avons interrogé les jeunes entreprises ayant un lien avec une grande entreprise (sondage OpinionWay auprès de 126 jeunes entreprises, entretiens approfondis). Nous avons également questionné des acteurs de l'écosystème qui œuvrent pour mettre en relation les jeunes et les grandes entreprises.

## Quels sont les enseignements ainsi que les recommandations pour améliorer l'écosystème ?

Nous avons réuni grandes et jeunes entreprises pendant deux jours autour de six tables rondes pour partager les meilleures pratiques et construire en commun des solutions. Nos interlocuteurs ont répondu avec rapidité, passion et envie d'apprendre à travailler ensemble.

Notre intuition est confirmée : l'ignorance, voire la méfiance réciproque souvent évoquées se dissipent. Une curiosité grandissante et un désir d'apprendre l'un de l'autre engendrent une effervescence de partenariats aux formes multiples et aux résultats encore inégaux.

Aider jeunes et grandes entreprises à mieux se comprendre, favoriser la multiplication des collaborations, c'est l'ambition de cette étude. Rattraper le retard français est possible. C'est aussi urgent. David avec Goliath, la collaboration de grandes et jeunes entreprises, est un outil majeur de création d'emplois. Dans ce document vous trouverez à la fois un état des lieux, l'analyse des conditions clés de la réussite et des recommandations faites aux grandes entreprises, aux jeunes entreprises et aux pouvoirs publics. On a toujours besoin d'un plus petit (et d'un plus grand) que soi.

# MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

- **Près de 50 entretiens approfondis** auprès d'une quarantaine de grandes entreprises françaises et groupes internationaux implantés en France
- Un sondage mené par OpinionWay auprès d'un échantillon de **126 fondateurs ou dirigeants de jeunes entreprises** qui ont eu ou qui ont des relations partenariales avec les grandes entreprises
- Plus de **15 entretiens approfondis** avec les représentants de l'écosystème : jeunes entreprises, fonds d'investissement, incubateurs et pouvoirs publics
- **6 ateliers** de réflexion sur deux jours réunissant 20 représentants des grandes entreprises et 40 représentants des jeunes entreprises et traitant des différents sujets liés aux relations entre grandes entreprises et jeunes entreprises :
  - le financement et l'accompagnement
  - les ressources humaines et la culture d'entreprise
  - l'innovation et la R&D
  - les partenariats commerciaux
  - les nouveaux modèles d'entreprises
  - les opportunités et les limites de la disruption
- **Des recherches documentaires** sur l'écosystème en France et à l'étranger (en particulier communication externe et rapports annuels des grandes entreprises)

# SOMMAIRE

<b>a</b>	<b>Une effervescence récente dans un terreau favorable .....</b>	<b>5</b>
i.	Une effervescence récente .....	6
ii.	...dans un terreau favorable .....	12
<b>b</b>	<b>Une nécessité de faire plus, vite et mieux pour combler le retard français .....</b>	<b>15</b>
i.	Faisons plus .....	16
ii.	Faisons vite .....	18
iii.	Faisons mieux .....	20
<b>C</b>	<b>Quelles sont les clés de la réussite ? .....</b>	<b>23</b>
i.	Une condition sine qua non : la confiance réciproque et un respect des intérêts économiques de chacun .....	24
ii.	Des leviers concrets à activer pour les grandes et les jeunes entreprises afin d'accélérer le mouvement .....	27
iii.	Une implication nécessaire des pouvoirs publics et de l'écosystème pour développer ces alliances et garantir des règles du jeu simples et équitables .....	33
	<b>Recommandations et pistes de réflexion issues des ateliers .....</b>	<b>37</b>
	<b>Remerciements .....</b>	<b>43</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>47</b>

QUAND  
J'AURAI  
FINI DE  
T'INCUBER, JE  
RENTRERAI  
DANS TON  
CAPITAL À  
HAUTEUR DE  
80%.





# UNE EFFERVESCENCE RÉCENTE DANS UN TERREAU FAVORABLE

## I. UNE EFFERVESCENCE RÉCENTE...



Les initiatives lancées par les grandes entreprises visant les jeunes entreprises se sont multipliées ces dernières années. Nous sommes heureux de constater qu'en 2016 toutes les grandes entreprises françaises du CAC 40 ont des partenariats avec les jeunes entreprises. Contrairement à certaines idées reçues les jeunes entreprises impliquées ne viennent pas uniquement du monde du numérique mais sont issues d'un large éventail de secteurs d'activité.

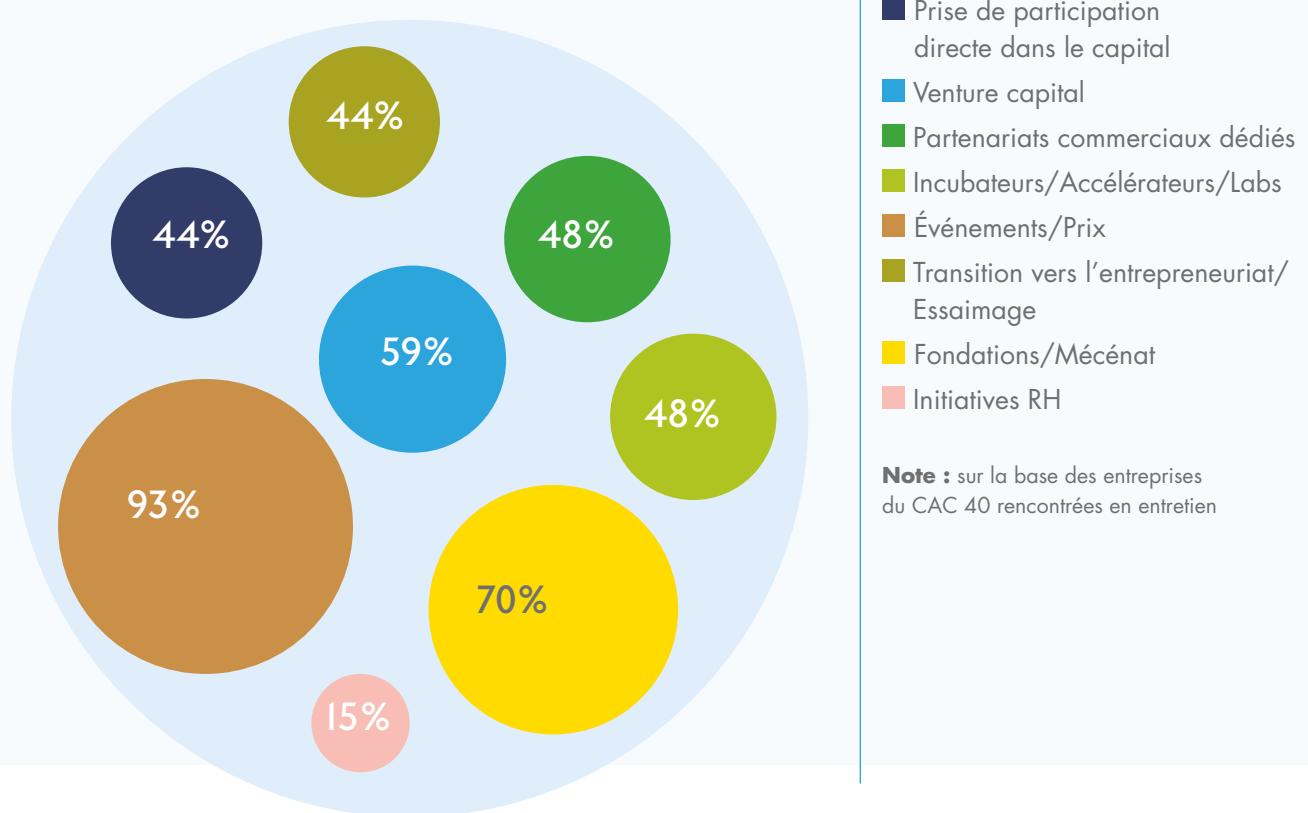
*« Aujourd'hui l'alliance avec de nouveaux partenaires (jeunes entreprises et universités notamment) est une nécessité : les grandes entreprises n'ont plus le monopole du savoir et de la créativité. Au siècle de l'interaction et de la connectivité, le 'not invented here' n'est vraiment plus de mise. » - Alain Evrard, Directeur Général Acquisitions, Licences & Développement Externe, L'Oréal*

Les niveaux de motivation, d'engagement, les rythmes des dirigeants sont hétérogènes, et mènent donc à des impacts variés. Les modalités de ces alliances entre grandes et jeunes entreprises sont aussi diverses. Nous les avons classées en fonction du rôle joué par les grandes entreprises : « investisseur », « partenaire » et « parrain » ([voir encadré 1](#)).

## Encadré 1 : Cartographie des initiatives entre grandes et jeunes entreprises

RÔLE	TYPE D'INITIATIVE	DESCRIPTION	EXEMPLES
INVESTISSEUR	PRISE DE PARTICIPATION DIRECTE DANS LE CAPITAL	Investissement direct par une prise de participation (majoritaire ou minoritaire) au capital ciblant les jeunes entreprises, ou spin-off à partir d'un projet ou d'une activité au sein de la grande entreprise	Accor, La Poste, Vivendi, M6, TF1, L'Oréal,...
	VENTURE CAPITAL	Développement d'une branche d'activité dédiée de Venture Capital (Corporate VC) ou participation à un fonds de Venture Capital	Publicis, Renault, Air Liquide, Carrefour, Axa, Bouygues, Engie,...
PARTENAIRE	PARTENARIATS COMMERCIAUX DÉDIÉS	Coopération via des partenariats commerciaux privilégiés et résultant d'un processus dédié aux jeunes entreprises : - Développement d'une relation client-fournisseur - Développement et/ou commercialisation d'une offre commune	McDonald's, Microsoft, Orange, HP,...
	INCUBATEURS / ACCÉLÉRATEURS / LABS	Accompagnement des jeunes entreprises avec un hébergement, un apport d'expertise, un support R&D et commercial	BNP Paribas, Crédit Agricole, Unibail-Rodamco, Metro, Véolia, Nokia,...
PARRAIN	ÉVÉNEMENTS / PRIX	Organisation d'événements (ex. : hackathons, concours d'idées) ou de prix (ex. : « Prix de la start-up de l'année ») dédiés aux jeunes entreprises	Vinci, Société Générale, EY, Adecco, EDF, Salesforce, Cisco...
	TRANSITION VERS L'ENTREPRENEURIAT / ESSAIMAGE	Initiatives qui accompagnent les collaborateurs des grandes entreprises dans leur transition vers des projets entrepreneurial (y compris dans le cadre des programmes de revitalisation)	Danone, Total, Saint-Gobain,...
	FONDATIONS / MÉCÉNAT	Fondations d'entreprise finançant des projets ou start-ups sur des thématiques spécifiques, notamment environnementales et sociales	LafargeHolcim, Michelin, Schneider Electric, Google, Essilor,...
	INITIATIVES RH	Initiatives RH au sein des grandes entreprises créant des liens entre collaborateurs des grandes entreprises et des jeunes entreprises (ex. : mentoring et reverse mentoring)	Galleries Lafayette, Safran, Capgemini,...

## Encadré 2 : % des entreprises du CAC 40 ayant mené chaque type d'initiative



Ces différents types d'alliances servent des objectifs multiples pour la grande entreprise. Il s'agit par exemple de développement business, de veille technologique, de transformation culturelle, de communication, d'investissement ou d'impact sociétal. La plupart des entreprises testent encore les différents types de partenariats pour trouver ceux qui correspondent au mieux à leur(s) objectif(s).

*« Le principal intérêt de ces investissements est l'effet de levier : en achetant seulement 10% d'une entreprise, nous avons accès à 100% de ses compétences et de sa technologie. Cela coûte donc 10 fois moins cher et prend souvent moins de temps que de développer soi-même. » - Directeur d'un fonds de **Corporate Venture d'un industriel du CAC 40***

*« C'est surtout un gain significatif de temps, parce que cela permet de travailler avec des structures souples et réactives, qui sont souvent plus à même de penser "out-of-the-box". » - Didier-François Godart, Directeur de l'innovation, **Safran***

*« Nos relations avec les start-ups aboutissent à du développement conjoint d'offres. Les solutions des start-ups s'insèrent en briques complémentaires à nos produits pour répondre à des besoins spécifiques de nos clients. » – Alain Crozier, Président, Microsoft France, Vice-Président, Microsoft International*

*« Le Media for Equity nous a déjà permis d'obtenir des résultats concrets : cette approche nous a permis de nous développer sur de nouveaux marchés et d'attirer de nouveaux clients sur nos médias. » - Christian Riedi, Directeur du Développement, Groupe TF1*

*« Côteoyer les start-ups, travailler avec elles apporte de la jeunesse, de la vivacité et de l'élan dans l'entreprise. » - Gerald Karsenti, PDG, Hewlett Packard Enterprise*

Du côté de la jeune entreprise, ces partenariats ont plusieurs buts comme le financement, l'accès à de nouveaux marchés, le gain de notoriété et/ou l'accès à une expertise. Cependant, en fonction du partenariat, certains objectifs ou impacts sont plus souvent recherchés que d'autres ([encadré 3](#)).

*« Il y a tout à gagner : financement, réseau, notoriété et expertise. » - Dirigeant d'une jeune entreprise*

*« C'est un bon moyen de développer le chiffre d'affaires et d'avoir de la crédibilité. » - Dirigeant d'une jeune entreprise*

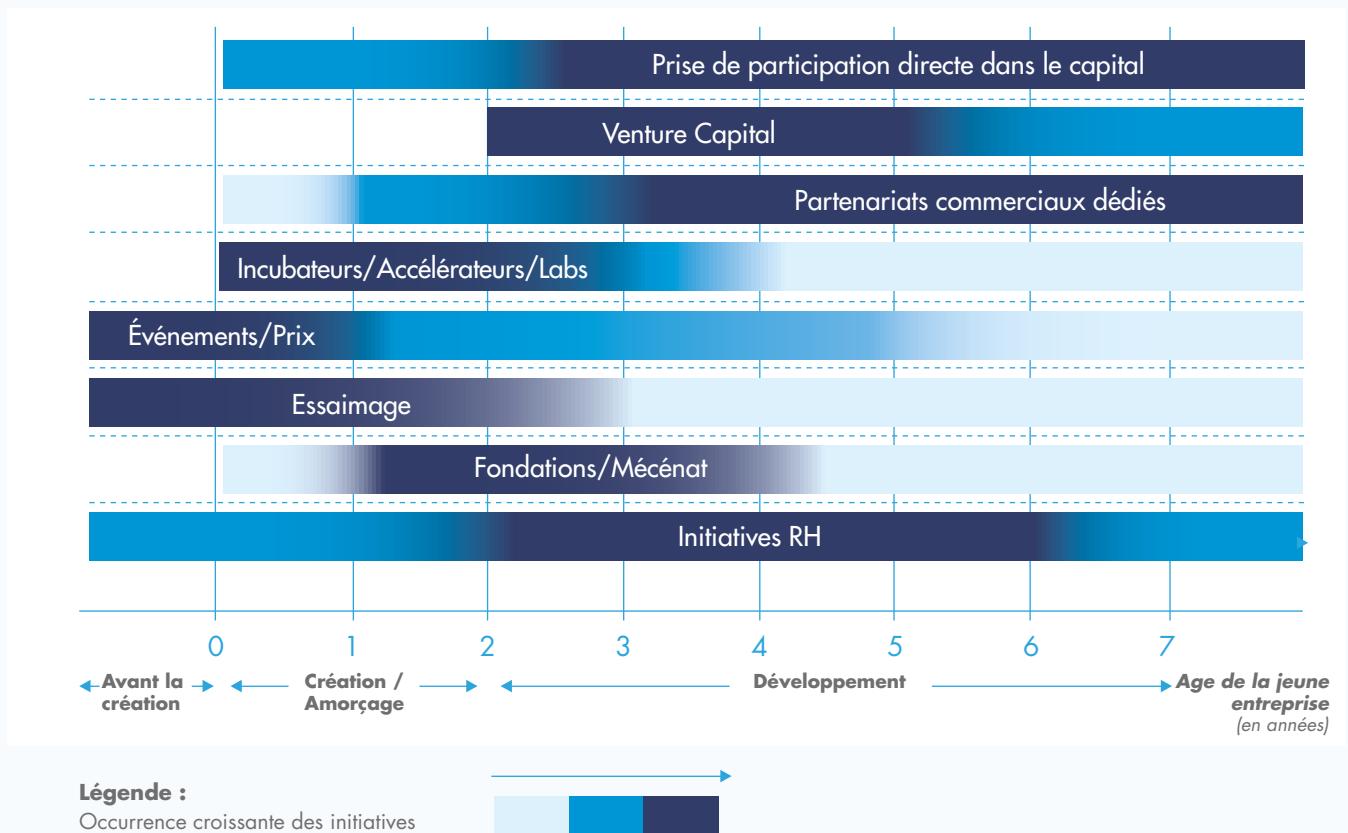
### Encadré 3 : Objectifs et impacts les plus cités par les jeunes entreprises par type de partenariat (source : sondage OpinionWay)

TYPE	OBJECTIF(S) LE PLUS FRÉQUEMMENT CITÉ(S)	IMPACT(S) LE PLUS FRÉQUEMMENT CITÉ(S)
<b>Prise de participation directe dans le capital</b>	Financement	n.d.*
<b>Venture Capital</b>	Nouveaux marchés Financement	Nouveaux produits Création d'emplois
<b>Partenariats commerciaux dédiés</b>	Nouveaux marchés	Croissance du chiffre d'affaires
<b>Incubateurs/Accélérateurs/Labs</b>	Expertise business	Notoriété
<b>Prix/Événements</b>	Notoriété	Notoriété
<b>Transition vers l'entrepreneuriat/Essaimage</b>	n.d.*	n.d.*
<b>Fondations/Mécénat</b>	Financement	Notoriété
<b>Initiatives RH</b>	Expertise business	Qualité de produit

\* nombre de réponses insuffisantes

Ces partenariats interviennent à des moments spécifiques de la vie de la jeune entreprise (encadré 4).

#### Encadré 4 : Quelles initiatives pour quelle phase de développement de la jeune entreprise ?



La majorité des initiatives en place aujourd’hui n’existaient pas il y a 3 à 5 ans.

Si, en 2010, moins d’un tiers des entreprises du CAC 40 avait mis en place des initiatives spécifiquement dédiées aux jeunes entreprises (hors relations classiques de client-fournisseur ou prise de participation), elles le font toutes aujourd’hui. Sur la seule année 2015, 8 accélérateurs et 4 fonds de Corporate Venture en propre ont été lancés par les entreprises du CAC 40. Encore plus encourageant, le rythme de création et de développement de ces alliances est en forte accélération : les grandes entreprises déclarent vouloir augmenter le nombre et l’intensité de ces partenariats.

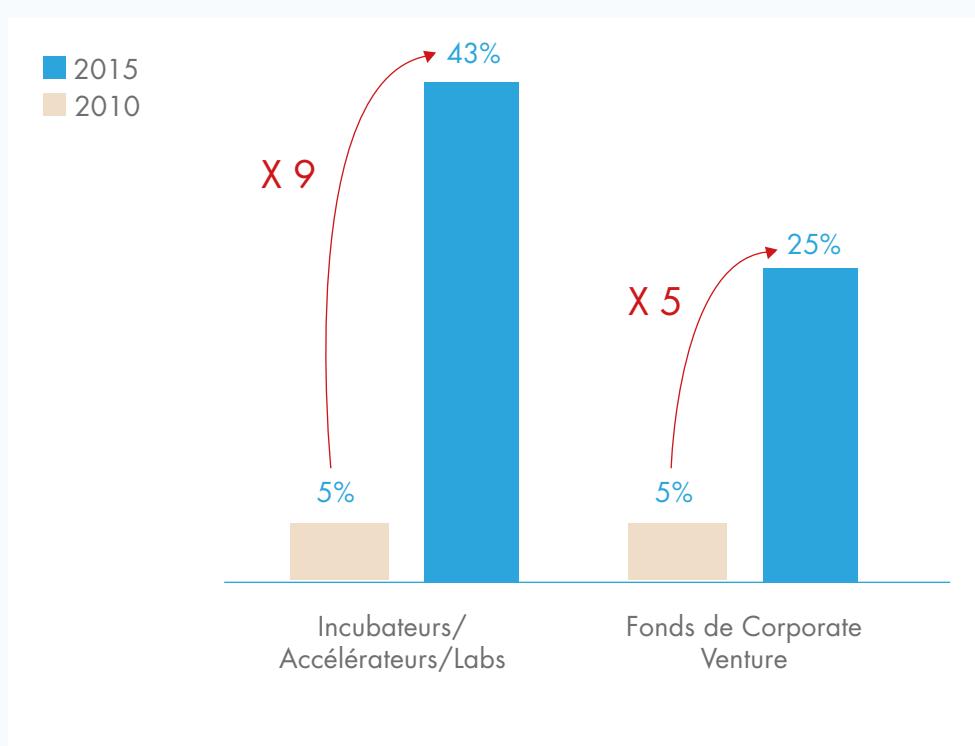
*« Il y a seulement quelques années, il était compliqué de travailler avec des start-ups. En tant que grand groupe, bancaire de surcroît, nous nous focalisions parfois trop sur la santé financière fragile de ce type de partenaires. Aujourd’hui, après un véritable effort d’acculturation en interne, il est désormais possible de conclure*

*des partenariats avec des jeunes entreprises innovantes, ne répondant pas aux critères habituels. Nos services achats mettent en effet en place les processus le permettant. » - Benoît Bourdin, Maire-adjoint du Village by CA, Crédit Agricole*

*« Nous allons réaliser 100 fois plus de partenariats avec les jeunes entreprises que nous le faisons actuellement ! » - Jean-Louis Blanc, Directeur Commercial jeunes entreprises, Innovation et Nouveaux Métiers, Engie*

Nous assistons donc à une véritable « contagion positive » de ces alliances, partie de quelques grandes entreprises, que l'on retrouve désormais dans toutes les grandes entreprises (et qui, nous l'espérons, finira par atteindre aussi les ETI...).

**Encadré 5 : Part des entreprises du CAC 40 ayant lancé des partenariats avec les jeunes entreprises par type : Incubateurs/Accélérateurs/Labs et fonds de Corporate Venture**



**Note :** Entreprises ayant lancé au moins un programme en propre (incubateurs / accélérateurs / labs et fonds de Corporate Venture) avec des jeunes entreprises (% du CAC 40 en 2010 et 2015 ; programmes identifiés au travers d'une communication externe de la grande entreprise ou au cours des entretiens menés)

## II. ...DANS UN TERREAU FAVORABLE



Favorable parce qu'en France les David sont légion et les Goliath surreprésentés par rapport à nos voisins !

Les David ne manquent pas : le nombre moyen de création d'entreprises est estimé à 320 000 par an sur les 5 dernières années ([voir encadré 6](#)). Rapporté au stock d'entreprises existantes, cela fait un taux de 9%, ce qui situe la France au niveau de la moyenne européenne ou des Etats-Unis. Ce dynamisme repose à la fois sur une procédure de création d'entreprise rendue simple et peu coûteuse en France, mais aussi sur une revalorisation de l'entrepreneuriat et du statut d'entrepreneur dans l'esprit des Français. Plus de 75% des Français estiment que la création d'entreprise est plus valorisante que le salariat.

### Encadré 6 : La création d'entreprise en France a le vent en poupe

Sur la période 2010-2014, près de 562 000 entreprises ont été créées par an en moyenne, dont près de 54% d'autoentreprises. Le chiffre de 320 000 créations d'entreprises est une estimation qui tient compte de l'effet de substitution<sup>1</sup>.

Ces créations d'entreprises ont un impact significatif sur l'emploi : les entreprises créées il y a 10 ans en France comptent aujourd'hui plus de 400 000 salariés.

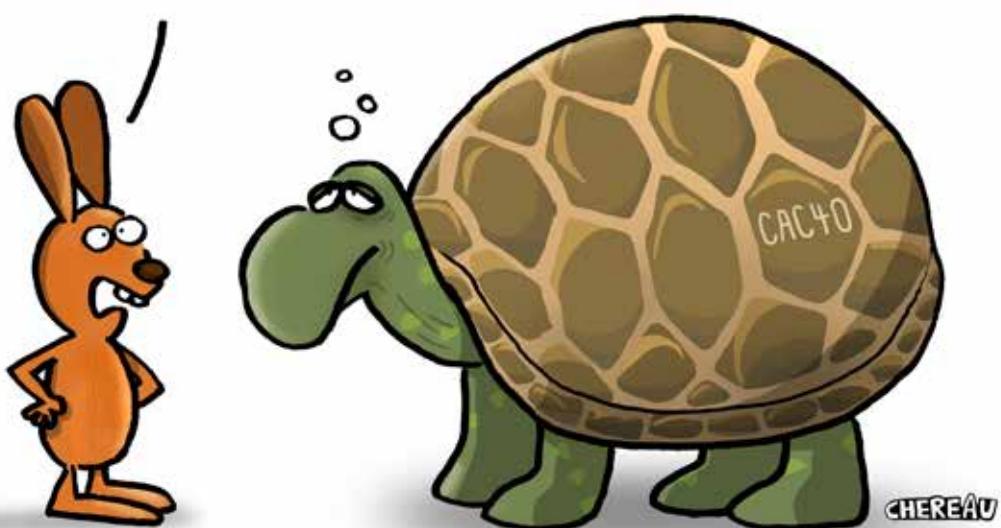
La France peut également être fière de ses « Goliath » : les leaders sectoriels mondiaux sont surreprésentés dans l'Hexagone. En effet, 8% des entreprises leaders mondiaux sont françaises<sup>2</sup>, alors que la France contribue à hauteur de 4% du PIB mondial.

Tous les ingrédients sont donc là pour écrire une nouvelle histoire de l'alliance de David avec Goliath. Désormais, il est nécessaire d'accélérer le développement de ces alliances, tant par le nombre d'entreprises impliquées, en puisant notamment dans le potentiel représenté par les ETI, que par l'amplitude et l'intensité de ces partenariats.

1 - Part des autoentreprises qui auraient été créées en tant qu'entreprise, si le statut d'autoentrepreneur n'existe pas

2 - Sur la base d'un découpage de l'économie mondiale en 49 secteurs

VISIBLEMENT  
LA RÉACTIVITÉ  
C'EST PAS TON  
TRUC...





ALLEZ,  
ENCORE  
UNE FOIS.





UNE NÉCESSITÉ  
DE FAIRE PLUS,  
VITE ET MIEUX  
POUR COMBLER LE  
RETARD FRANÇAIS

## I. FAISONS PLUS

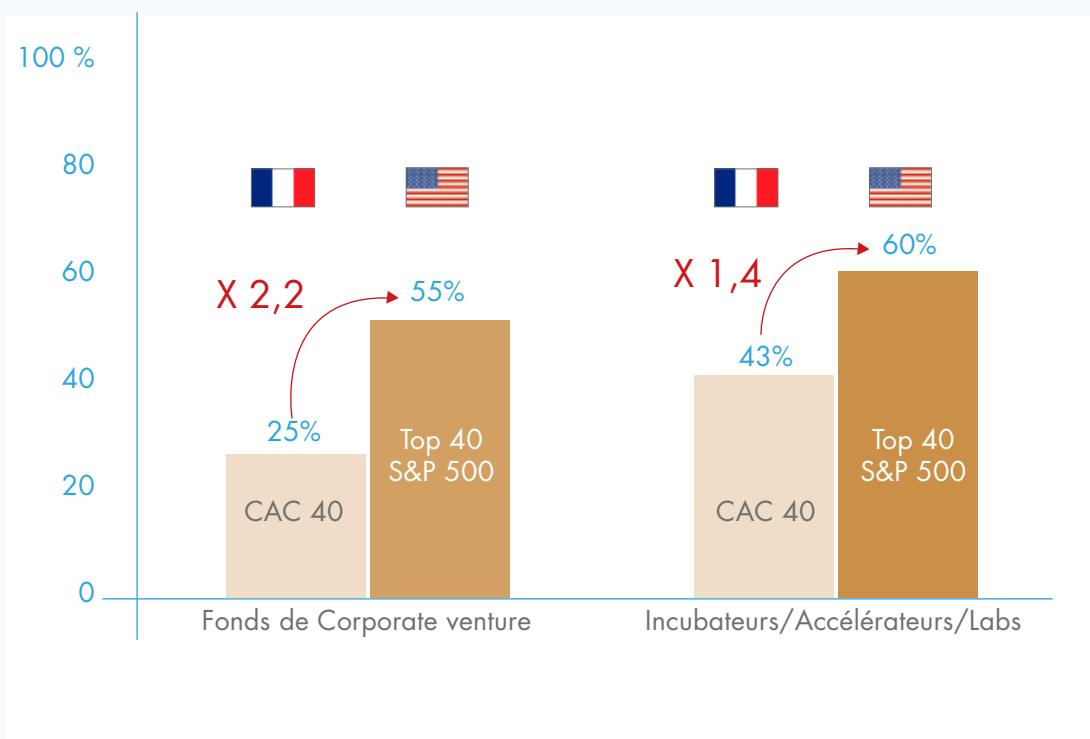


La comparaison du niveau de développement de ces alliances entre la France et les Etats-Unis révèle un écart significatif. Les grandes entreprises françaises sont devancées par leurs homologues américaines dans les démarches de coopération avec les jeunes entreprises, notamment :

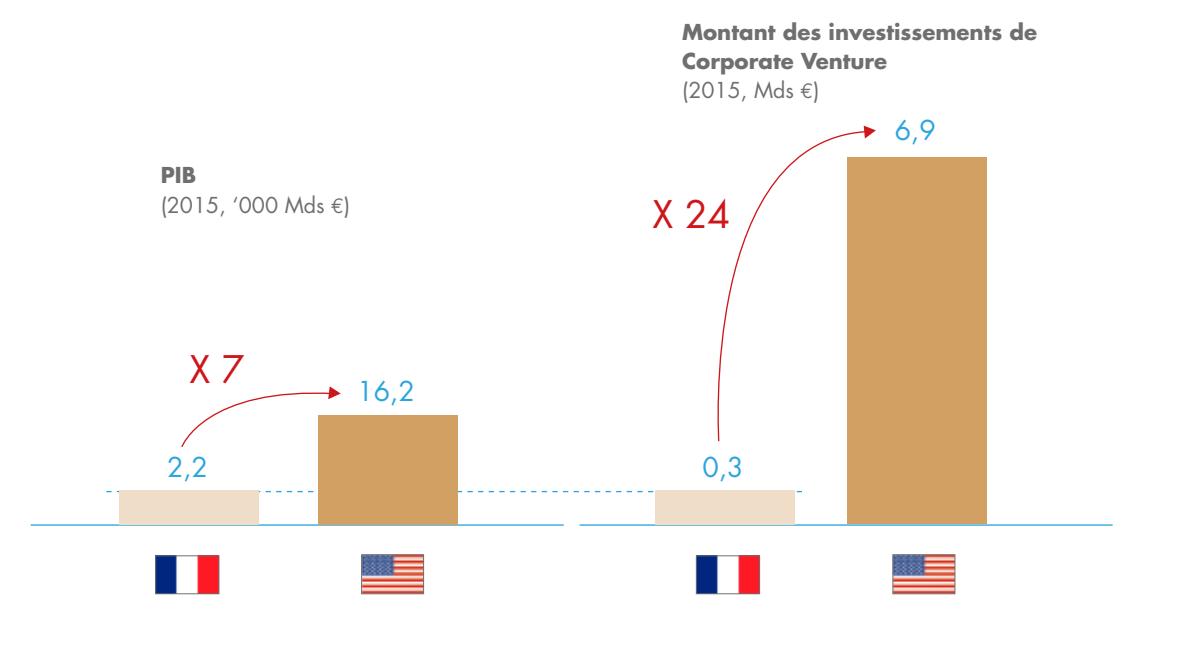
- Sur les 40 plus grandes capitalisations boursières des deux pays, le nombre d'entreprises qui ont des fonds de Corporate Venture en propre est plus de deux fois supérieur aux Etats-Unis qu'en France.
- L'écart est un peu moindre (1,4 fois supérieur aux Etats-Unis) quand on compare le nombre de grandes entreprises ayant lancé des incubateurs ou des accélérateurs en propre ([voir encadré 7](#)).
- Enfin, plus globalement, les montants d'investissements du Corporate Venture sont 24 fois plus élevés aux Etats-Unis qu'en France (6,9 contre 0,3 milliards d'euros en 2015) pour un PIB seulement 7 fois supérieur ([voir encadré 8](#)).

### Encadré 7 : % d'entreprises ayant un fonds de Corporate Venture et un Incubateur/Accélérateur/Lab

(France / Etats-Unis, % des 40 plus grosses cap. boursières)



**Encadré 8 : Comparaison du PIB et des montants des investissements de Corporate Venture aux Etats-Unis et en France**



« Il n'y a pas assez de fonds de Corporate Venture en France et les montants investis sont beaucoup plus faibles qu'aux Etats-Unis. La France doit rattraper son retard ! » - Franck Sebag, Associé, **EY**

« Les relations entre grandes et jeunes entreprises progressent, mais il faut passer à l'étape d'après. Ce n'est pas l'hébergement de start-ups qui va créer de la valeur : il faut prendre des participations ou faire des acquisitions. » - Paul-François Fournier, Directeur exécutif de l'innovation de **Bpifrance**

## II. FAISONS VITE



Lors de nos entretiens, le degré de maturité des grandes entreprises dans leur approche vis-à-vis de ces alliances est apparu comme très variable. L'écrasante majorité a commencé sa démarche récemment et doit rattraper son retard sur les pionnières. Seulement 15% des entreprises interrogées ont une expérience cumulée importante des partenariats avec les jeunes entreprises, une approche structurée / complète qui s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise, des objectifs définis et des outils de suivi. Nous les avons appelées les « expertes ».

Parmi les « expertes » françaises, on peut citer Total ou Orange, qui ont mis en place un large spectre de partenariats avec les jeunes entreprises, qui reposent sur une stratégie d'accompagnement claire et des processus adaptés. Ces grandes entreprises accompagnent des jeunes entreprises dans l'ensemble des phases de développement : sur l'amorçage grâce à des accélérateurs et le développement de partenariats commerciaux comme l'Orange Fab et l'Usine 4.0 mais aussi avec des financements via Orange Digital Ventures ou Total Energy Ventures. Les entreprises étrangères telles que Google, avec Scale-Up et GV (Google Ventures), et Microsoft, avec BizSpark, BizSpark+ et Microsoft Ventures, démontrent en outre une capacité accrue à accompagner des jeunes entreprises à l'étape suivante, l'internationalisation.

On peut distinguer deux autres catégories de grandes entreprises : les « attentistes » et les « exploratrices » ([voir encadré 9](#)).

### Encadré 9 : Les grandes entreprises présentent des degrés de maturité différents dans leurs initiatives ciblant les jeunes entreprises

LES ATTENTISTES	LES EXPLORATRICES	LES EXPERTES
Les grandes entreprises que nous avons qualifiées d'attentistes ont adopté une approche opportuniste. Elles testent les différentes possibilités de partenariats avec les jeunes entreprises et rejoignent des dispositifs partagés avec d'autres grandes entreprises (incubateurs ou fonds de Venture Capital) afin de mutualiser les ressources et de partager les risques.	Ces grandes entreprises se sont fixé un cap et commencent à structurer leur approche : elles évaluent les opportunités et les enjeux que de telles alliances peuvent engendrer. Elles développent également des procédures et des outils pour pouvoir optimiser ces interactions. Certaines s'inspirent déjà des exemples de réussite des entreprises « expertes ».	Seules quelques entreprises poursuivent à ce stade une approche structurée / complète et qui s'inscrit dans la stratégie d'entreprise, avec des outils définis et un accompagnement durable. Les alliances déjà lancées bénéficient d'un soutien fort du management et d'une visibilité et promotion considérable en interne et en externe.
<b>~35%</b> des grandes entreprises interrogées	<b>~50%</b> des grandes entreprises interrogées	<b>~15%</b> des grandes entreprises interrogées

Si toutes les entreprises expertes jouent les rôles de « parrain », de « partenaire » et d' « investisseur », ce n'est pas le cas des entreprises exploratrices et attentistes qui sont moins engagées sur ces deux derniers rôles ([voir encadré 10](#)).

#### Encadré 10 : Rôle(s) joué(s) par la grande entreprise en fonction de son niveau de maturité

		MATURITÉ		
		Attentiste	Exploratrice	Expert
RÔLE	Investisseur	*	**	***
	Partenaire	**	***	***
	Parrain	***	***	***

**Legende :** de \* à \*\*\* selon l'engagement des grandes entreprises dans les différents rôles en fonction de leur maturité.

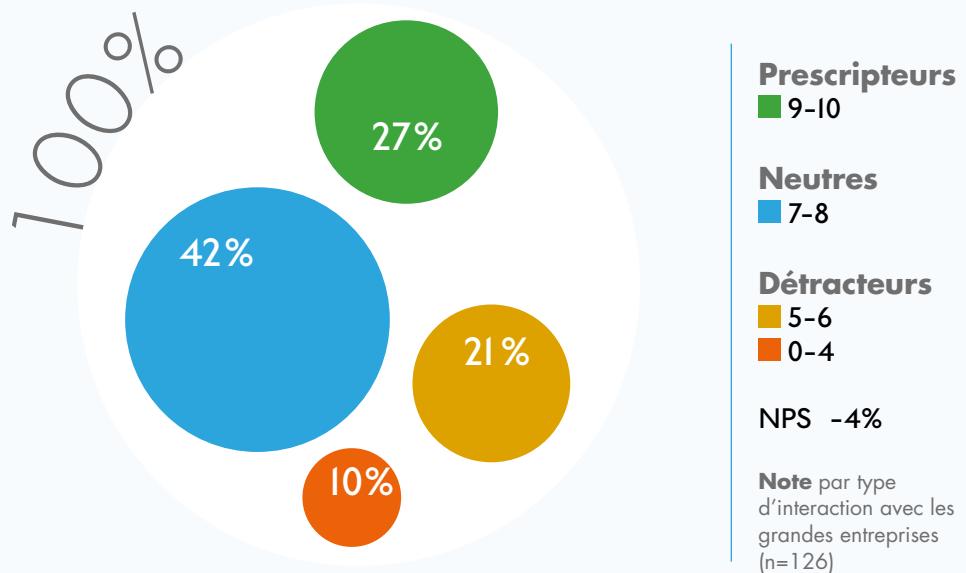
### III. FAISONS MIEUX



Le niveau de satisfaction des jeunes entreprises vis-à-vis de ces alliances est hétérogène, ce qui confirme le fort potentiel d'amélioration ([voir encadré 11](#)).

#### Encadré 11 : Recommanderiez-vous à une autre jeune entreprise de faire alliance avec une grande entreprise ?

Source : sondage OpinionWay



**Note :** Le Net Promoter® Score (NPS®) mesure la propension des répondants à recommander un partenariat. Une question unique est posée aux répondants : « Recommanderiez-vous ce partenariat à d'autres jeunes entreprises ? ». Les répondants attribuent une note de 0 à 10 qui permet de les classer en trois catégories : les prescripteurs qui sont enthousiasmés par le partenariat (9 ou 10), les neutres (7 ou 8) et les détracteurs qui le critiquent (6 et moins). Le NPS correspond à la différence entre les pourcentages de « prescripteurs » et de « détracteurs ». Net Promoter® et NPS® sont des marques déposées de Bain & Company, Inc., Fred Reichheld et Satmetrix Systems, Inc.

D'un côté, près de 20% des jeunes entreprises interrogées attribuent la note maximale (elles recommandent activement à d'autres jeunes entreprises une alliance avec une grande entreprise).

*« C'est l'occasion de faire du partage de croissance, de permettre l'accélération du développement de la société. » - Dirigeant d'une jeune entreprise*

*« Les bénéfices pour nous sont multiples : échange de compétences, regard extérieur sur l'entreprise et accélérateur de croissance. » - Dirigeant d'une jeune entreprise*

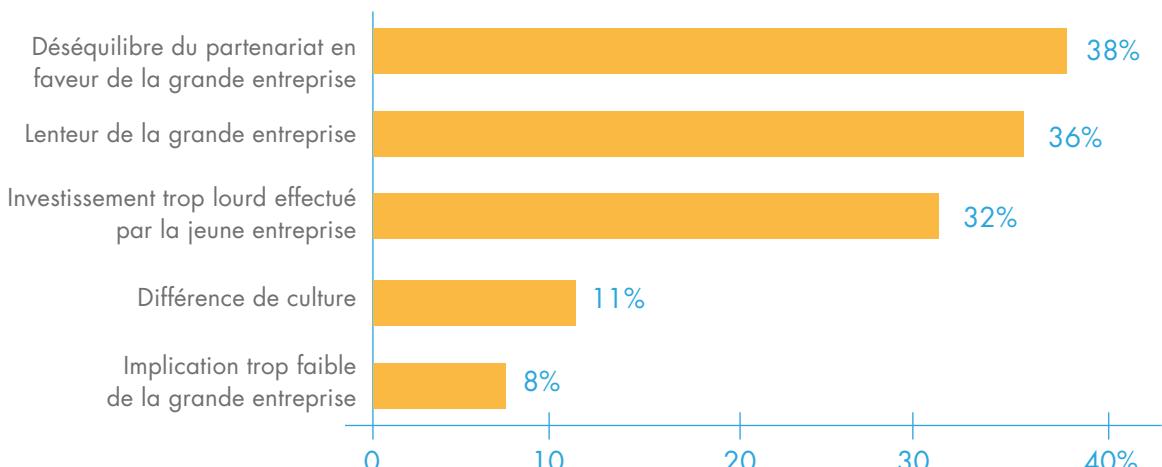
*« Toutes les ressources sont là. Ce sont des partenaires de choix avec des moyens financiers. » - Dirigeant d'une jeune entreprise*

De l'autre, de nombreuses jeunes entreprises interrogées (10 à 30% selon le seuil retenu) ne sont pas satisfaites de leur expérience, en particulier en raison de l'échec du partenariat. Au-delà de cet échec, les principales raisons d'insatisfaction sont le déséquilibre perçu dans le partenariat, la lenteur et l'importance de l'investissement requis. ([voir encadré 12](#)).

**Encadré 12 : Raisons d'insatisfaction mentionnées par les jeunes entreprises interrogées vis-à-vis des alliances avec les grandes entreprises**

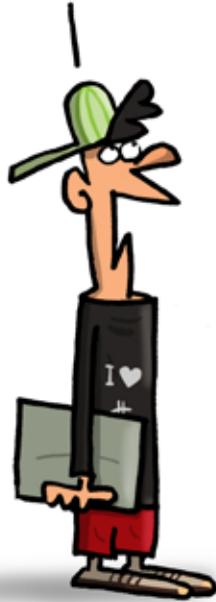
**Source :** sondage OpinionWay

(% de mentions sur les partenariats non satisfaisants, n = 53, plusieurs réponses possibles)



« Nous sommes confrontés à la lenteur administrative des grandes entreprises et au rapport de force en faveur des grandes entreprises. » -  
Dirigeant d'une jeune entreprise

J'AI  
DÉFINI MES  
OBJECTIFS  
DE LA  
MANIÈRE  
LA PLUS  
SIMPLE  
QUI SOIT.



C'EST  
LIMPIDE.



# C QUELLES SONT LES CLÉS DE LA RÉUSSITE ?

# I. UNE CONDITION SINE QUA NON : LA CONFIANCE RÉCIPROQUE ET UN RESPECT DES INTÉRÊTS ÉCONOMIQUES DE CHACUN



**Les succès sont nombreux et toujours mutuels.** Les exemples d'alliances réussies existent. Ils donnent espoir sur la capacité des entreprises françaises à devenir référentes sur le sujet, mais démontrent aussi et surtout des impacts business concrets pour les deux parties. Nos interlocuteurs mentionnent en particulier l'accélération du développement pour la jeune entreprise et le développement de nouveaux produits / services à moindre coût et plus rapidement pour la grande entreprise.

« Nous avons tous les deux gagné de ce partenariat. Du côté de la grande entreprise, ça a répondu à un besoin réel de son client. De notre côté, ça nous a poussé techniquement et commercialement. » – Emmanuel de Maistre, Fondateur, **Redbird**

« En travaillant avec les jeunes entreprises, nous favorisons la cross-fertilisation dans notre écosystème, et nous accroissons la différenciation de nos propositions de valeur grâce aux offres associées des start-ups avec qui nous collaborons. Les jeunes entreprises, de leur côté, obtiennent l'accès à de nouveaux marchés, à notre expertise, et si besoin à notre fonds partenaire Aster Capital. » – Vincent Minier, Directeur Stratégie et Développement, **Schneider Electric France**

## **Ils sont fondés sur une approche « gagnant-gagnant » dès le début.**

Les réussites sont systématiquement liées à une approche où les deux parties prenantes bâissent ces partenariats sur des fondations business équilibrées, et où chacun y trouve un intérêt en ligne avec sa stratégie. Cela implique une communication transparente des attentes de chacun et des modalités envisagées.

« Nous voulons que les jeunes entreprises avec lesquelles nous travaillons réussissent, nous ciblons donc les partenariats « gagnants - gagnants » ; tout investissement est conditionné à la signature préalable d'un partenariat commercial ou technologique. » – Pierre-Etienne Franc, VP en charge des marchés et technologies avancés du **Groupe Air Liquide**

« Dans l'écosystème du Village by CA, les jeunes entreprises bénéficient d'un environnement propice à l'accélération de leur business aux côtés des grandes entreprises, qui accélèrent leur transformation. Ainsi, dans une démarche de réelle bienveillance, les différents acteurs, jeunes entreprises, partenaires et Groupe Crédit Agricole, cherchent à se rendre disponibles pour étudier les opportunités de coopération et de collaboration, en prenant soin de ne pas promettre ce qui ne peut être délivré. » – Benoît Bourdin, Maire-adjoint du Village by CA, **Crédit Agricole**

**Respect du partenaire et réalisme sont essentiels.** Il est fondamental que la grande entreprise ne profite pas d'un rapport de force qui est en sa faveur. De même, pour les jeunes entreprises, il est important de comprendre que la taille de la grande entreprise ne diminue pas les contraintes sur les investissements ou les ressources. Il ne faut pas être naïf : il n'y a pas de cadeaux à espérer. Certains aspects du partenariat, comme la propriété intellectuelle, méritent d'être considérés en profondeur (avec la nécessité pour les deux partenaires de protéger leurs actifs intellectuels), tout en gardant agilité et rapidité.

*« Il faut que la jeune entreprise se rende compte qu'on ne peut pas venir voir une grande entreprise en pensant '50 000 euros, ce n'est rien pour eux'. Les grandes entreprises gèrent leurs budgets, sont attentives à leur gestion, un euro est un euro pour tous. »* - Thibault Viort, Fondateur, **Wipolo**

**Il est essentiel de s'adapter aux contraintes de l'autre, et donc de les comprendre.** La prise en compte des spécificités de chacun, notamment des « vitesses » différentes, est clé pour la réussite de ces alliances :

« Les start-ups prennent leurs décisions dans la journée ; pour les grandes entreprises, une durée de 6 mois n'est pas rare. » - Myriam Beque, Responsable du développement de l'innovation, **BNP Paribas**

« Nous ne voulons pas trop nous immiscer dans le fonctionnement des jeunes entreprises pour ne pas les perturber, ne pas les étouffer avec les mécaniques de gouvernance de grandes entreprises, qui sont par nature plus contraignantes. » - Pierre-Etienne Franc, VP en charge des marchés et technologies avancés du **Groupe Air Liquide**

**Du côté des grandes entreprises, il est nécessaire d'adapter les processus aux spécificités des jeunes entreprises.** La grande entreprise pourrait envisager la création d'une « zone franche », une période pendant laquelle les jeunes entreprises bénéficient de procédures plus légères, de contrats plus simples ou de délais de réponse et de paiement plus courts. Il est aussi souhaitable de favoriser l'autonomie de la jeune entreprise, notamment via des relations client-fournisseur sans exclusivité et des prises de participation minoritaires (quand cela est possible).

« Les grands groupes demandent à avoir l'exclusivité, et après s'étonnent que les start-ups soient fragiles, ce qui est normal car elles dépendent d'un seul grand client. » - Thibault Viort, Fondateur, **Wipolo**

« Les start-ups fournisseurs ont des contrats simplifiés et nous faisons un effort sur les délais de paiement. » - François Badoual, Directeur Général, **Total Energy Ventures**

« Il est important que la grande entreprise ne paralyse pas les décisions de la start-up dans le cas où leurs intérêts ne sont pas alignés. » - Emmanuel de Maistre, Fondateur, **Redbird**

**Du côté des jeunes entreprises :** il est important de comprendre les contraintes de la grande entreprise : une moindre facilité à s'adapter en temps réel, des rythmes plus longs et l'importance de respecter des procédures.

« Parfois, une grande entreprise se heurte à la difficulté que peut rencontrer la jeune entreprise à délivrer et à changer d'échelle en raison de sa vision réductrice du calendrier et de l'effort nécessaire pour l'industrialisation. » - **Directeur Général France d'une entreprise du CAC 40**

« Une relation s'est mal passée quand la jeune entreprise a décalé son livrable d'un mois, puis encore d'un mois, puis de deux mois. La grande entreprise, dont les processus en interne dépendaient de la livraison du produit en question, a préféré abandonner le projet que d'attendre. Si la flexibilité est préférable pour la première livraison d'une jeune start-up, il est cependant nécessaire de gérer les attentes de la grande entreprise. Dans cette perspective, une communication claire et continue est conseillée. » - Nico Valenti Gatto, Open Innovation Principal, **Partech Ventures**

## II. DES LEVIERS CONCRETS À ACTIVER POUR LES GRANDES ET LES JEUNES ENTREPRISES AFIN D'ACCÉLÉRER LE MOUVEMENT

A ce stade, aucune « recette magique » unique ne semble se dégager. Un nombre important de facteurs influent sur les objectifs poursuivis, les types, l'intensité et les partenaires de ces alliances et rend difficile l'extrapolation d'un modèle gagnant ([voir encadré 13](#)).

### Encadré 13 : Facteurs impactant l'intensité et les types de partenariats

#### La culture de l'entreprise

« Nous avons une culture très forte de la R&D en interne : la confidentialité de notre innovation a toujours fait partie de notre ADN. Cela a toujours été une force. Elle doit le rester même si elle devient une difficulté dans un monde fait de ruptures et ouvert comme celui dans lequel nous vivons. » - Matthieu Van Der Elst, Directeur Corporate Venture, **Michelin**

#### Le secteur d'activité

Intensité capitalistique du secteur

Niveau de « disruption » actuelle du secteur

« Notre secteur d'activité se prépare à une disruption majeure avec le véhicule autonome. Nous avons ainsi ouvert un bureau de recherche de l'Alliance Renault Nissan dans la Silicon Valley pour travailler sur ce développement en plus des centres de recherche en France et au Japon. Nous pouvons y recruter des profils identiques à ceux embauchés par Google ou Tesla, différents de ceux que nous recrutons ailleurs. » - Jérémie Papin, Directeur de la stratégie et du développement, **Renault**

Niveau de créativité intrinsèque du secteur

« Nous avons déjà des moyens, des compétences et des idées en interne. Pour cette raison, nous essayons de leur donner vie directement au sein du Groupe. » - Henri de Fontaines, Directeur de la stratégie, du développement et de la distribution, **M6**

Position de la grande entreprise dans la chaîne de valeur

« Dans le cas des partenariats avec des start-ups, nous cherchons généralement des entreprises à un niveau de la chaîne de valeur proche du nôtre, plus rarement avec nos fournisseurs. » - Arnaud Verger, Chef de Projet External Venturing, **Saint-Gobain**

Niveau de concentration du secteur

S'il n'y a pas de « recette magique » applicable à toutes les grandes entreprises, quelques facteurs clés de succès pour les grandes entreprises se dégagent autour de **4 grands axes**.

## 1

### Adopter une approche stratégique

**Un changement de perspective vis-à-vis du temps, du risque et de la disruption :** Il est primordial que les grandes entreprises développent une vision long terme, à horizon 10 ans, voire plus. Pour cela, les partenariats avec les jeunes entreprises sont clés, car ils présentent un fort potentiel d'innovation et d'évolution culturelle nécessaires pour faire face à la transformation de l'économie. Toutefois, la grande entreprise doit accepter le niveau de risque plus élevé de ces partenariats.

*« Nous travaillons avec les start-ups sur des innovations de rupture, dont l'échelle de temps est environ 10 ans. Notre programme n'existant que depuis quelques années, nous sommes conscients qu'il est encore trop tôt pour en observer tous les bénéfices sur le marché, même si certains apparaissent déjà. » - Maude Portigliatti, Directrice Scientifique, Michelin*

*« Tous les investissements ne concernent pas le numérique. Certains investissements industriels sont plus lourds et à plus long terme et nécessitent une stabilité de stratégie et de gouvernance. » - François Badoual, Directeur Général, Total Energy Ventures*

## 2

### Définir des objectifs précis et mettre en place les outils de suivi

**Les objectifs clairs.** La contribution attendue des initiatives doit être explicite et cohérente avec de la stratégie de l'entreprise. En particulier, il est critique d'identifier et de définir précisément les défis concrets auxquels la grande entreprise cherche des solutions.

*« Il est nécessaire d'éviter l'« innovation washing », comme certaines entreprises ont pu faire du « green washing » sans agir avec force sur le réel. Il faut avoir une vraie réflexion, une approche pragmatique, avec des objectifs concrets et partagés entre grands groupes et jeunes entreprises. Sans cela, il n'y aura pas d'adhésion des équipes opérationnelles internes d'une part, et on ne fera pas progresser les jeunes entreprises d'autre part. Il faut entrer dans l'âge du faire. » - Matthieu Van Der Elst, Directeur Corporate Venture, Michelin*

*« Les partenariats stratégiques entre jeunes pousses et acteurs établis doivent poursuivre des objectifs clairement prédéfinis. Il faut aussi prouver, et ce dès le départ, qu'il s'agit d'un engagement vrai et fort car l'innovation collaborative doit déboucher sur des concrétisations et ne pas être simplement un concept ou une opération de communication. » - Hélène Sancerres, Directeur de la Conduite du Changement, du Coaching et de la RSE, **Cisco***

**Des partenaires adaptés.** Par exemple, quand les grandes entreprises cherchent à obtenir un impact business concret à court terme via un partenariat commercial, elles se tournent principalement vers les Jeunes Entreprises de Croissance, c'est-à-dire celles qui ont franchi avec succès les phases de création, puis d'amorçage, et qui commercialisent un produit abouti sur un marché défini.

*« Nous nous intéressons aux start-ups qui ont déjà un 'Proof of Concept', c'est-à-dire un produit ou un service abouti démontrant l'intérêt de l'offre afin de faciliter la vente interne auprès des équipes opérationnelles » - Laurent Deleville, Directeur Innovation Collaborative, **Safran***

*« Nous pouvons créer le plus de valeur pour nous et pour les jeunes entreprises partenaires quand ces dernières ont entre 2 et 5 ans. » - Renaud Trnka, Directeur Général, **Bouygues Développement***

**Des indicateurs de succès pertinents.** Il peut s'agir, par exemple, du nombre de partenariats réalisés avec les jeunes entreprises, du niveau de satisfaction des jeunes entreprises, de la contribution de ces partenariats à la performance, etc.

*« Il est important de pouvoir s'appuyer sur les éléments les plus tangibles possibles pour montrer que les résultats obtenus par les jeunes entreprises sont là. Cependant il faut aussi pouvoir valoriser l'avantage compétitif lié à ces partenariats nouveaux, qui est plus long terme, tel que le capital innovation. Quoiqu'il en soit, en tant que Groupe coté, nous devons rendre des comptes sur les investissements que nous faisons sur tous nos partenariats. » - Jean-Christophe Laugée, Directeur Innovation Sociale et de l'Ecosystème, **Danone***

# 3

## Etablir une gouvernance visible et efficace et créer une communauté de « start-up champions »

### Un leadership impliqué, dans la durée.

*« La direction du Groupe est convaincue du fait que les start-ups sont pour Bouygues une source d'avantage compétitif, d'essor et d'innovation. Elle assure un soutien continu aux relations avec les jeunes pousses et encourage la création d'un cadre qui y est propice. » - Renaud Trnka, Directeur Général, **Bouygues Développement***

**Une gouvernance adaptée.** La mise en place d'une gouvernance claire est essentielle. Elle doit s'appuyer sur des équipes disposant d'un fort niveau d'indépendance, d'autorité ou même d'une responsabilité sur le compte de résultat. La proximité avec les opérationnels est aussi primordiale. Le rôle de ces équipes est d'être le point de contact en interne et en externe pour toutes les interactions avec les jeunes entreprises et d'accompagner leur parcours. Cette interface peut également favoriser l'état d'esprit start-up tant recherché par les grandes entreprises. Attention néanmoins : elle ne suffit pas pour transformer la culture de la grande entreprise.

« *Une structure indépendante de gestion permet non seulement de réconcilier les rythmes de fonctionnement des grandes entreprises et jeunes entreprises, mais aussi aux jeunes entreprises de ne pas se heurter à la gouvernance complexe des grandes entreprises, ce qui fluidifie les relations et accroît l'efficacité.* » - Sébastien Loubry, Directeur du Business Development d'**AXA Strategic Ventures**

« *Le responsable de l'innovation n'est efficace que s'il a des responsabilités opérationnelles, que ce soit par le biais d'un P&L ou un lien avec la stratégie client ou industrielle par exemple.* » - Axel Dauchez, Président, **Publicis**

« *Pour la grande entreprise, il est fondamental d'identifier les « start-up champions » en interne qui pourront porter les projets.* » - Nico Valenti Gatto, Open Innovation Principal, **Partech Ventures**

« *Si on n'a pas trouvé le bon sponsor en interne, l'adoption de l'offre d'une start-up qu'on estime intéressante par une BU est très délicate. Il est donc capital que ces partenariats soient portés par les équipes opérationnelles.* » - Grégoire Aladjidi, Directeur, **Safran Corporate Ventures**

**Le bon calendrier.** L'accompagnement en profondeur des interactions de la jeune entreprise et des opérationnels de la grande entreprise doit être assuré dans la durée, notamment pour aligner les vitesses et les procédures.

« *Notre rôle ne peut pas se limiter à la mise en relation. Il est essentiel d'accompagner la jeune entreprise et la BU en interne sur la durée pour espérer un résultat positif à terme. En somme, il s'agit pour notre accélérateur corporate de construire une relation pertinente et adaptée entre la jeune entreprise et la BU interne, grâce à notre connaissance profonde de la start-up et de la BU en termes de fonctionnement et d'enjeux. C'est cette construction qui peut se traduire alors par un partenariat commercial au profit des deux parties.* » - Pascal Latouche, Directeur de l'Orange Fab France, **Orange**

« *Notre mission est d'aider la jeune entreprise et nos équipes opérationnelles à identifier les bons interlocuteurs des deux côtés et trouver un langage commun. Le lien entre la jeune entreprise et les équipes internes, et l'accompagnement continu et en profondeur sont clés pour la réussite du partenariat.* » - Patrice Zygband, Directeur Exécutif Marchandises, Supply Chain et Systèmes, **Carrefour**

# 4

## Mettre en place des structures dédiées et une approche adaptée de gestion du risque et de l'innovation

**L'encouragement de la prise de risque par les équipes :** notamment en intégrant dans les objectifs des opérationnels concernés le développement d'une coopération avec une jeune entreprise jugée stratégique ou en faisant porter le risque intrinsèque de cette relation par une structure dédiée. Par exemple, un fonds de Corporate Venture peut financer le risque lié à la jeune entreprise.

« Notre Direction a une enveloppe annuelle dédiée qui nous permet d'effectuer des expérimentations avec les jeunes entreprises. » - Christine Halliot, Directeur Innovation, **Total Marketing Services**

**La multiplication des expérimentations** pour assurer un impact positif significatif étant donné la nature plus risquée de ces partenariats.

« Statistiquement, pour augmenter la probabilité d'un partenariat réussi, il est nécessaire de multiplier les expériences et d'adopter une logique de gestion de portfolio de projets d'innovation. » - Claudio Vandi, Responsable Open Innovation, **NUMA**

**Une externalisation éventuelle des équipes internes** travaillant sur de l'innovation de rupture (via une « excubation » ou un spin-off) afin de protéger leur indépendance et de créer une concurrence avec l'entreprise « mère ».

« Une culture de spin-off est indissociable d'une culture d'innovation » - Jean-Luc Beylat, Directeur des Bell Labs, **Nokia**

**La prise en compte de son propre niveau de maturité.** Par exemple, démarrer par les activités connexes plutôt que sur le cœur de métier peut faciliter l'adoption par les équipes opérationnelles.

« Il est possible de commencer cette démarche de partenariats sur des problématiques qui ne concernent pas le cœur de métier de la grande entreprise afin de limiter la réticence en interne. » - Nico Valenti Gatto, Open Innovation Principal, **Partech Ventures**

## Pour les jeunes entreprises, les meilleures pratiques identifiées sont :

**La réflexion amont.** La clarification des objectifs poursuivis dans les alliances avec les grandes entreprises est souvent menée de façon imparfaite ou trop opportuniste. La jeune entreprise doit déterminer le type de partenaire recherché et le mode de partenariat à privilégier.

*« Il est important que la start-up soit claire sur ses objectifs : par exemple entre une prestation de service qui lui apporte un financement temporaire ou le développement de son produit/service avec une entreprise qui a un rôle clé dans sa stratégie de Go to market. »* - Claudio Vandi, Responsable Open Innovation, **NUMA**

**La bonne préparation.** Clarifier en amont un certain nombre de dimensions permet de maximiser les chances d'un premier contact et d'un partenariat réussi : utilisation de références, compréhension des aspects administratifs, juridiques et financiers, ciblage des bons interlocuteurs, compréhension de leurs besoins et de ceux de l'entreprise, adaptation du discours en conséquence.

*« Il est important que la jeune entreprise ait compris la valeur que son produit ou service a pour le grand groupe, et qu'elle adapte son 'pitch' en fonction. »*  
- Cécile Brosset, Directrice du **Hub Bpifrance**

*« Pour réussir les partenariats avec les grands groupes, il est important que les jeunes entreprises visent à comprendre le mieux possible le fonctionnement et les attentes de la grande entreprise, qu'elles se préparent en amont et surtout qu'elles ne s'arrêtent pas aux refus éventuels. La persévérance et l'enthousiasme sont clés. »*  
- Philippe de Chanville, Co-fondateur de **ManoMano**

**Le réalisme des attentes.** Il est important de se fixer les limites à ne pas dépasser. Cela passe par l'estimation réaliste des ressources nécessaires pour mener à bien le partenariat d'un côté et des gains potentiels de l'autre. Il peut s'agir, par exemple, d'un investissement en démarchage commercial ou de l'adaptation de l'offre aux besoins spécifiques d'une grande entreprise. Si l'investissement devient trop coûteux, il est important de savoir s'arrêter.

*« S'il est naturel que la grande entreprise demande une adaptation de l'offre, il faut aussi que la jeune entreprise puisse mettre fin aux négociations si elle sent que les changements demandés s'éloignent trop de l'idée initiale. »* - Sophie Ak Gazeau, Directrice Digital, **Adecco Groupe France**

## Une offre idéalement « must-have » pour la grande entreprise.

Les partenariats les plus réussis sont ceux où la jeune entreprise apporte une brique indispensable à la grande entreprise.

*« Le partenariat avec Deezer a permis à Orange d'améliorer considérablement son taux d'attrition, le nerf de la guerre des opérateurs télécoms. En cela, Deezer s'est rendu indispensable auprès d'Orange. » - Axel Dauchez, ancien Directeur Général, **Deezer***

## III. UNE IMPLICATION NÉCESSAIRE DES POUVOIRS PUBLICS ET DE L'ÉCOSYSTÈME POUR DÉVELOPPER CES ALLIANCES ET GARANTIR DES RÈGLES DU JEU SIMPLES ET ÉQUITABLES



Les attentes des jeunes et des grandes entreprises vis-à-vis des pouvoirs publics et des autres acteurs de l'écosystème (incubateurs, fonds, associations, pôles, etc.) sont limitées sur ce sujet. Toutefois, 4 pistes de réflexion se dégagent :

### Mise en relation

Les pouvoirs publics et les autres acteurs de l'écosystème sont principalement attendus sur la facilitation de la mise en relation des jeunes et grandes entreprises françaises et internationales ainsi que sur l'accès aux acteurs de l'enseignement, de la recherche et du financement. Si, au cours de la dernière décennie, les pôles de compétitivité ont été une bonne réponse, leur visibilité et leur efficacité pourraient être améliorées pour mieux répondre aux besoins d'aujourd'hui.

*« Les pôles de compétitivité ont servi à fluidifier les relations. Entre 2005 et 2015, c'est le jour et la nuit. Mais certains d'entre eux sont situés trop loin et nous n'avons pas de contacts avec eux. » - Grégoire Aladjidi, Directeur, **Safran Corporate Ventures***

Il serait aussi bénéfique d'organiser des « Startup Tours » pour faire connaître la richesse des jeunes entreprises françaises aux grandes entreprises françaises et étrangères (à l'instar des « learning expeditions » organisées dans la Silicon Valley).

## **Accompagnement des jeunes entreprises dans leurs relations avec les grandes entreprises**

**Délais de paiement :** La possibilité de transférer à la BPI ou à d'autres organismes publics les créances des grandes entreprises envers les jeunes entreprises permettrait de traiter une problématique largement remontée par les jeunes entreprises.

**Expertise :** Aujourd'hui, nous observons un fort niveau d'expertise et de nombreuses initiatives sur cette problématique de la collaboration entre les grandes et les jeunes entreprises, malheureusement peu visibles et éparpillées. Leur consolidation et mise en avant, voire la création d'une plate-forme agrémentant cette expertise seraient bénéfiques au développement efficace de ces alliances.

## **Incitations fiscales aux grandes entreprises**

Les alliances avec les jeunes entreprises représentant une prise de risque, des avantages fiscaux pourraient stimuler leur développement. Quelques pistes ont été identifiées :

- Mise en application de l'amortissement des investissements en Corporate Venture
- Elargissement des avantages du mécénat de compétences aux jeunes entreprises
- Aménagement du CIR (élargissement du périmètre pour y inclure certains partenariats avec les jeunes entreprises)

## **Stabilisation et garantie du cadre légal et fiscal**

Plus globalement, les grandes et les jeunes entreprises invitent les pouvoirs publics à se concentrer sur la stabilisation, voire la simplification du cadre fiscal, juridique et réglementaire.

*« On ne peut pas tout légiférer. Le gouvernement ne doit pas chercher à tout contrôler mais faire confiance aux entreprises pour créer de la croissance dans un environnement simplifié et fluide. » - Franck Sebag, Associé, EY*

Ce qui reste indispensable, toutefois, c'est l'intransigeance des pouvoirs publics dans la garantie de respect de ce cadre. Etant donné la nature plus fragile des jeunes entreprises, il est encore plus important que leurs droits (notamment, sur les délais de paiement et la protection de la propriété intellectuelle) soient protégés et que les recours et actions soient traités rapidement en cas de conflit.

## **Charte**

La création d'une charte qui englobe les engagements des grandes entreprises vis-à-vis de leurs partenaires jeunes entreprises participerait au bon fonctionnement de cet écosystème.

Le développement accéléré de partenariats mutuellement bénéfiques entre ces « David » et ces « Goliath » doit permettre d'assurer un rattrapage du retard français en la matière. Il s'agit de joindre l'agilité de David avec la puissance de Goliath pour un impact fortement positif sur la croissance des entreprises, et donc sur l'emploi.

L'élan français est présent ; il faut en profiter dès maintenant. Charge à nous de faire vivre David avec Goliath, l'avenir des entreprises françaises.



PLUS DE 320 000  
ENTREPRISES CRÉÉES  
EN MOYENNE PAR AN.  
TU NE DEVRAIS PAS  
AVOIR DE MAL À  
DÉNICHER LA PERLE  
RARE!



# RECOMMANDATIONS ET PISTES DE RÉFLEXION ISSUES DES ATELIERS

## Le contexte des ateliers

Durant deux jours, **6 ateliers** ont réuni **20 cadres dirigeants de grandes entreprises et 40 représentants de jeunes entreprises.** Les thématiques étaient transversales et complémentaires : financement et accompagnement, RH et culture d'entreprise, innovation et R&D, partenariats commerciaux, nouveaux modèles d'entreprises et opportunités et limites de la disruption. Les échanges se sont concentrés autour de deux objectifs principaux : établir un bilan des expériences des participants et définir des recommandations destinées aux grandes entreprises, aux jeunes entreprises et aux pouvoirs publics.

Nous tenons à remercier les participants pour leur engagement et l'intensité des échanges. Tous ont affiché une volonté de trouver des solutions. Tous n'étaient pas d'accord mais tous ont proposé de nombreuses idées.

**81 propositions sont nées de ces débats.**  
**81 propositions pour faire plus, vite et mieux.**  
**81 propositions pour David Avec Goliath.**

# Pour les grandes entreprises

## RECOMMANDATIONS TRANSVERSALES

1. Créer un « guichet » unique (au niveau groupe ou BU selon la culture et le niveau de centralisation de la grande entreprise)
2. Organiser une structure *ad hoc* et séparée pour gérer la relation avec les jeunes entreprises (au niveau groupe ou BU)
3. **Créer des « zones franches » jeunes entreprises (procédures allégées) sur une durée déterminée**
4. **Adapter le niveau d'accompagnement des jeunes entreprises selon leur maturité (type de partenariat, intensité des relations commerciales...)**
5. Créer des indicateurs de pilotage spécifiques pour assurer un suivi efficace des partenariats
6. Définir des horizons de temps pour la collaboration avec les jeunes entreprises
7. Identifier des collaborateurs « sponsors internes » pour accompagner chaque jeune entreprise stratégique
8. Créer une place de marché / plateforme interne qui informe sur les jeunes entreprises pertinentes (au niveau groupe ou BU)
9. Inclure les ETI (filiales, fournisseurs, clients,...) dans l'écosystème de relations jeunes entreprises et grandes entreprises

## RELATIONS COMMERCIALES

10. Evaluer les jeunes entreprises de manière adaptée (par exemple, pas d'historique comptable sur 4 ans)
11. Diminuer la pression sur les prix pour ces jeunes entreprises
12. **Limiter les délais de paiement pour ces jeunes entreprises (paiement dans les 30 jours et au pire 60 jours)**
13. **Ne pas imposer d'exclusivité ou alors pour des durées déterminées / limitées dans le temps**
14. Clarifier les enjeux de propriété intellectuelle avant, pendant et après le partenariat
15. Faciliter les échanges et la rapidité de décision entre « celui qui paie » et « celui qui utilise » au sein de la grande entreprise
16. Favoriser les essais et les pilotes, et monter en puissance en cas de succès
17. Accompagner le développement international en facilitant les mises en relation à l'étranger (filiales, clients, fournisseurs...)

## INNOVATION ET R&D

18. Allouer des ressources humaines et financières dédiées à l'expérimentation avec des jeunes entreprises
19. Structurer une approche veille et sourcing de l'écosystème
20. Favoriser les appels d'offre d'innovation externe et allouer une partie du budget R&D à des partenariats avec les jeunes entreprises
21. Créer des espaces physiques et temporels de rencontre et d'expérimentation associant les collaborateurs de la grande entreprise et des jeunes entreprises
22. Accompagner les équipes R&D internes dans la relation avec les jeunes entreprises (animation, soutien méthodologique,...)
23. Ne pas enfermer la jeune entreprise dans une solution trop spécifique pour qu'elle puisse adresser d'autres marchés
24. Mettre à disposition des jeunes entreprises les équipements non-utilisés ou les espaces vacants

## RECRUTEMENT

25. Favoriser l'embauche d'anciens entrepreneurs (ayant réussi ou échoué) et de personnes ayant eu des expériences au sein de jeunes entreprises (y compris au plus haut niveau de la grande entreprise)

## INCITATIONS RH

26. Adapter le pilotage de la performance individuelle (rémunération) pour encourager la prise de risque avec les jeunes entreprises (y c. un intéressement aux résultats business)
27. Favoriser les expériences d'immersion pour les collaborateurs au sein de jeunes entreprises partenaires
28. Allouer une partie de temps de travail de certains collaborateurs pour le développement des partenariats

## FORMATION & APPRENTISSAGE

29. Prévoir une expérience significative au sein de jeunes entreprises partenaires dans les « Graduate Programs » et dans les parcours pour les hauts potentiels
30. Inciter à la rédaction d'un livre blanc interne recueillant les bonnes pratiques et expériences positives et identifiant les experts de la grande entreprise ; le diffuser le plus largement possible en interne
31. Formaliser dans les fiches de postes les actions menées auprès des jeunes entreprises pour les collaborateurs concernés
32. Former les administrateurs des grandes entreprises aux spécificités des collaborations avec des jeunes entreprises

## CULTURE

33. Communiquer le plus largement possible sur les partenariats mis en place pour favoriser le développement d'une culture plus entrepreneuriale à tous les niveaux
34. Associer le maximum de collaborateurs aux projets des jeunes entreprises
35. Favoriser la culture du test

## COMMUNICATION AVEC LA JEUNE ENTREPRISE

36. **Maximiser la transparence en amont : clarifier l'agenda, les contraintes (financement, horizon de temps,...), les processus de décision de la grande entreprise**
37. Dire oui ou non mais rapidement
38. Assurer un suivi régulier (accélérer ou mettre un terme à la collaboration)
39. Aider à la professionnalisation de la jeune entreprise (outils de gestion de projet, suivi,...)

## RSE

40. Intégrer dans les enjeux RSE la politique achat auprès des jeunes entreprises
41. Communiquer plus sur les actions menées auprès des jeunes entreprises, y compris au travers des publications officielles (rapport annuel, documents RSE)

## INVESTISSEMENT AU CAPITAL

42. Accélérer les processus de décision (pour se rapprocher des standards du Venture Capital)
43. Privilégier au sein des fonds de Corporate Venture des investissements limités à 10-15% du capital de la jeune entreprise
44. Participer à l'administration de la jeune entreprise tout en lui laissant le maximum de liberté pour son développement
45. Favoriser le développement de fonds d'investissement pour l'entrepreneuriat social et solidaire

# Pour les jeunes entreprises

## RELATIONS COMMERCIALES

46. Préparer la relation : se renseigner sur l'intérêt, les délais, les paiements possibles et les modalités de la prise de décision de la grande entreprise
47. Etre clair sur ses attentes : volonté d'expérimenter, de développer le chiffre d'affaires...
48. Accepter de démarrer petit... mais viser gros
49. Trouver un compromis entre sur-vendre ses solutions et tout dire sur sa maturité réelle, y compris délais et capacité de production
50. Se fixer des échéances pour la mise en œuvre d'un partenariat et s'y tenir (savoir s'arrêter à temps)
51. Construire un écosystème de partenaires (ne pas être dépendant d'une seule grande entreprise)
52. Multiplier les points de contacts au sein de la grande entreprise
53. S'allier entre jeunes entreprises pour avoir plus de poids dans les négociations
54. Ne pas se laisser faire et ne pas avoir peur de se défendre quitte à perdre un grand client
55. Séparer les enjeux d'investissements et les relations commerciales

## INNOVATION ET R&D

56. Ne rien faire gratuitement pour une grande entreprise
57. Conserver la liberté d'exploitation de sa solution cœur
58. Etre proactif pour proposer des solutions qui améliorent l'offre existante de la grande entreprise ou qui génèrent une nouvelle offre conjointe

## RH ET CULTURE

59. Comprendre et accepter les spécificités managériales / process des grandes entreprises
60. Etre pédagogue sur les spécificités de la jeune entreprise
61. Favoriser la diffusion de méthodes de management « agiles » vers les collaborateurs de la grande entreprise
62. Proposer à une personnalité d'un grand groupe de rejoindre le conseil d'administration de la jeune entreprise

## COMMUNICATION

63. Utiliser la grande entreprise comme levier de réputation
64. Obtenir de la visibilité sur l'offre (la grande entreprise ne doit pas « récupérer toute la gloire »)
65. Souligner les impacts business positifs de la collaboration dans la communication

# Pour les pouvoirs publics

## STATUT

66. Créer un statut spécial de « Jeune Entreprise de Croissance » (entreprises ayant franchi avec succès les phases de création, puis d'amorçage, et commercialisent un produit abouti sur un marché défini) avec un cadre réglementaire particulier ; favoriser les efforts sur le développement des jeunes entreprises et moins sur la création

## INCITATIONS

67. Pousser les grandes entreprises à collaborer (partenariats commerciaux, R&D,...) avec les jeunes entreprises au moyen d'incitations fiscales
68. Conditionner une partie du Crédit Impôt Recherche à la mise en œuvre de partenariats avec des jeunes entreprises
69. Créer un crédit temps formation lors de l'accompagnement d'entrepreneurs
70. Adapter le mécénat de compétences pour pouvoir l'appliquer à l'accompagnement de jeunes entreprises

## SIMPLIFICATION

71. Clarifier les points d'entrée et les missions de la BPI
72. Imposer des garanties bancaires plus légères pour les baux des locaux des jeunes entreprises
73. Simplifier les dossiers de financement de la R&D (par exemple, Crédit Impôt Recherche, Jeune Entreprise Innovante...)
74. Simplifier l'accès et éliminer les effets de seuil pour certaines subventions (par exemple, les Entreprises Sociales et Solidaires rentables)
75. Créer des points d'entrée uniques et dédiés aux jeunes entreprises au sein de l'administration
76. Simplifier et adapter les procédures d'appels d'offre publics pour les jeunes entreprises

## CONTRAINTE

77. Contraindre les grandes entreprises à respecter les délais de paiement
78. Imposer aux grandes entreprises plus de transparence sur les relations qu'elles ont avec des jeunes entreprises partenaires : durée de la relation, renouvellement des fournisseurs, nouveaux partenaires (indicateurs dans le bilan RSE)

## PÉDAGOGIE ET COMMUNICATION

79. Mettre en place des médiateurs pour faciliter les collaborations
80. Valoriser les Jeunes Entreprises de Croissance et/ou les alliances grandes et jeunes entreprises
81. **Créer une charte pour les grandes entreprises dans leurs relations avec les jeunes entreprises**

QUE DIRIEZ-VOUS  
D'UN RAPPORT  
WIN-WIN SURTOUT  
POUR MOI ?



# REMERCIEMENTS

## Toutes les personnes qui ont participé aux entretiens :

[Christophe Agnus](#), Fondateur, Nautilus Media - [Sophie Ak Gazeau](#), Directrice Digital, Adecco Groupe France - [Grégoire Aladjidi](#), Directeur, Safran Corporate Ventures - [François Badoual](#), Directeur, Total Energy Ventures - [Myriam Beque](#), Responsable du Développement de l'Innovation, BNP Paribas - [Jean-Luc Beylat](#), Directeur des Bell Labs, Nokia - [Etienne Birot](#), ESMB Marketing Manager, Salesforce - [David Bitton](#), Directeur Général, MyBestPro - [Jean-Louis Blanc](#), Directeur Commercial, Innovation et Nouveaux Métiers, Engie - [Louis Bo](#), Investment Associate, Ecomobility Ventures - [Sylvain Boucher](#), Directeur du Pôle Eau - [Matthieu Bouchery](#), Directeur du cabinet du Directeur Adjoint, Orange - [Benoît Bourdin](#), Maire-adjoint du Village by CA, Crédit Agricole - [François Bracq](#), Responsable Startups & Export, Google France - [Nicolas Braud](#), Directeur de l'Innovation, TF1 - [Cécile Brosset](#), Directrice du Hub BpiFrance - [Arnaud Castille](#), Directeur M&A, Orange - [Philippe de Chanville](#), Cofondateur, ManoMano - [Laurent Charon](#), Directeur Technologie et Innovation d'UR Lab, Unibail-Rodamco - [Alain Crozier](#), Président, Microsoft France, Vice-Président, Microsoft International - [Axel Dauchez](#), Président, Publicis France - [Thierry Dauga](#), Directeur Développement Économique et Revitalisation des Territoires, Michelin - [Laurent Deleville](#), Directeur Innovation Collaborative, Safran - [Julien Denormandie](#), Directeur Adjoint du Cabinet d'Emmanuel Macron - [Olivier Derrien](#), Senior Vice President South Europe, Middle East and Africa, Salesforce - [Guillaume Desveaux](#), Responsable du SwitchUp Challenge, Cisco France - [Eric Donzier](#), Fondateur et Directeur Général, Openfield - [Loïc Dosseur](#), Co-Directeur Général, Paris&Co - [Bernard Duverneuil](#), Directeur des Systèmes d'Information, Essilor - [Alain Evrard](#), Directeur Général Acquisitions, Licences & Développement Externe, L'Oréal - [Lucien Figuié](#), Directeur des Relations Institutionnelles de la R&D, Saint-Gobain - [Pascal Fite](#), CEO in Residence, Microsoft Ventures - [Ludovic Flandin](#), Directeur Général d'UR lab, Unibail-Rodamco - [Henri de Fontaines](#), Directeur de la Stratégie, du Développement et de la Distribution, M6 - [Paul-François Fournier](#), Directeur de l'Innovation, BpiFrance - [Pierre-Etienne Franc](#), VP en

charge des Marchés et Technologies Avancés, Groupe Air Liquide - [Nicolas Gaume](#), Directeur DX, Microsoft France - [Elise Ginioux](#), Directrice de la Communication et des Affaires Publiques, Lafarge France - [Didier Godart](#), Directeur de l'Innovation, Safran - [Jean-François Gouedard](#), Directeur à la Direction Générale, Vinci - [François Gueno](#), Responsable Innovation et Nouveaux Businesses, Groupe La Poste - [Nicolas Guerin](#), Managing Director, Bouygues Development - [David Hawkes](#), Director Technology and Research Acquisitions, Investments and Partnerships, Nokia - [Caroline Hempstead](#), Directrice de la Communication, des Affaires Publiques et du Développement Durable, LafargeHolcim - [Aymeril Hoang](#), Directeur de l'Innovation, Société Générale - [Olivier Huot](#), Responsable Affaires Publiques, LafargeHolcim - [Yann Kandelman](#), Directeur du Développement Digital, Orange - [Gérald Karsenti](#), Président Directeur Général, Hewlett Packard France SAS - [Alexis Kohler](#), Directeur du cabinet d'Emmanuel Macron - [Yves Lacheret](#), Directeur Promotion et Accompagnement des Startups, Accor - [Pascal Latouche](#), Directeur de l'Orange Fab France - [Jean-Christophe Laugée](#), Directeur Innovation Sociale et de l'Ecosystème, Danone - [Sébastien Loubry](#), Directeur du Business Development, AXA Strategic Ventures - [Pierre Lucien-Brun](#), Directeur Général Délégué, Saint-Gobain Développement - [Emmanuel de Maistre](#), Fondateur, Redbird - [Arnaud Manceron](#), Responsables Grands partenariats, BNP Paribas - [Eduardo Manitto](#), Directeur du Développement et de l'Innovation, Groupe Galeries Lafayette - [Bertrand Marquet](#), Directeur Open Innovation et Relations Startups, Cofondateur du Garage, Nokia - [Christophe Marx](#), Directeur Stratégie & Planification Groupe, TF1 - [Ludovic Mathieu](#), Directeur Général, Essilor France - [Vincent Minier](#), Directeur Stratégie et Développement, Schneider Electric France - [Julie Morel](#), Conseillère en charge de l'attractivité, des territoires et des services du cabinet d'Emmanuel Macron - [Matthieu Nicoletti](#), Directeur UR Accelerator, Unibail-Rodamco - [Jérémie Papin](#), Directeur de la Stratégie et du Développement, Renault - [David Parlongue](#), Conseiller en charge du financement des entreprises, de l'investissement et du logement du cabinet d'Emmanuel Macron - [Pascal Peltier](#), VP Marketing - Customer Management, Digital & Innovation

Director, Metro Cash and Carry France - [Maude Portigliatti](#), Directrice Scientifique, Michelin - [Arnaud de Puyfontaine](#), Président du Directoire, Vivendi - [Christian Riedi](#), Directeur du Développement Groupe, TF1 - [Damien Roemer](#), Responsable Communication et Affaires Publiques, Google France - [François-Xavier Roussel](#), Directeur Performance et Innovation, EDF - [Hélène Sancerres](#), Directeur de la Conduite du Changement, du coaching et de la RSE, Cisco France - [Franck Sebag](#), Associé, EY - [Eric Sebellin](#), Managing Director, Aliad Venture Capital, Air Liquide - [Jérôme Siméon](#), Directeur Général, Capgemini Application Services France - [Delphine Smaghe](#), VP Achats, Qualité, Communication et Développement Durable, McDonald's France - [François Souchet](#), Directeur, Total Développement Régional - [Anne Teffo](#), Déléguée Générale Adjointe, Fondation d'Entreprise Michelin - [Guillaume Tourres](#), Digital Marketing & Communication Management, Salesforce - [Renaud Trnka](#), Directeur Général, Bouygues Développement - [Nico Valenti Gallo](#), Open Innovation Principal, Partech Ventures - [Matthieu Van Der Elst](#), Directeur Corporate Venture, Michelin - [Claudio Vandi](#), Responsable Open Innovation, NUMA - [Arnaud Verger](#), Chef de Projet External Venturing, Saint Gobain - [Thibaut Viort](#), Fondateur, Wipolo - [Patrice Zygband](#), Directeur Exécutif Marchandises, Supply Chain et Systèmes

## Toutes les personnes qui ont participé aux 6 ateliers d'échange :

[Grégoire Aladjidi](#), Directeur Général, Safran Corporate Ventures - [Stanislas Almeida](#), CoFondateur, Orson - [Benjamin Benharrosh](#), Cofondateur, Delair-Tech - [Antoine Baschiera](#), Cofondateur, Early Metrics - [Jean-Philippe Berfin](#), Fondateur, Somhome - [Florian Breton](#), Fondateur, MiiMOSA - [Cécile Brosset](#), Directrice du HUB BPI, BPI France - [Maxime Brousse](#), Cofondateur, Brocantelab - [Charles Brun](#), Cofondateur, See Concept - [Gérard Bucourt](#), Directeur du développement et des RH, Groupe Bouygues - [Stéphane Calmès](#), Responsable du projet ADO, Leroy Merlin - [Cyril Chiche](#), Cofondateur et CEO, Lydia - [Sophie Cohendet](#), Partner et Directrice du Développement,

LearnAssembly - [Matthieu Dardaillon](#), Fondateur, Ticket for Change - [Brigitte Dumont](#), Directrice RSE, Groupe Orange - [Marine de Boucaud](#), DRH, Axa France - [Philippe de Chanville](#) - Cofondateur, ManoMano - [Alexis de Galembert](#), Fondateur, La Fabrique Cookies - [Ludovic de Gromard](#), Cofondateur, Y Generation - [Emmanuel de Maistre](#), Cofondateur et CEO, RebBird - [Antoine Denoix](#), Directeur CRM, Digital et Multi-access, Axa France - [Tanguy Desandre de Navarre](#), Cofondateur, Love Your Waste - [Ludovic Flandin](#), Directeur Général de l'UR Lab, Unibail-Rodamco - [Antoine Fruchard](#), Fondateur, Réassurez-moi - [Pierre-Emmanuel Grange](#), Fondateur et CEO, microDON - [Christine Halliot](#), Directrice Innovation, TOTAL Marketing & Services - [Aymeril Hoang](#), Directeur de l'Innovation, Groupe Société Générale - [Mélanie Jonniaux](#), Co-fondatrice, Bloomizon - [Yves Lacheret](#), Directeur promotion et accompagnement des entrepreneurs, AccorHotels - [Farid Lahlou](#), Cofondateur, Des bras en plus - [Thibault Lamarque](#), Fondateur, Castalie, [Pascal Latouche](#), Directeur Orange Fab France, Orange - [Jean-Christophe Laugée](#), Directeur Sustainable Sourcing & Ecosystem, Danone - [Antoine Leconte](#), Fondateur et CEO, Cheerz - [Raphaële Leroy](#), Responsable Relations Consommateurs et RSE, BNP Paribas - [Tristan Lormeau](#), Directeur des Ressources et Compétences, Renault - [Emmanuel Lulin](#), Directeur de l'Ethique, L'Oréal - Arnaud Manceron, Directeur Grands Partenariats, BNP Paribas - [Edoardo Manitto](#), Directeur du Développement et de l'Innovation, Groupe Galeries Lafayette - [Charlotte Marchand](#), Fondatrice, Pack N Board - [Julien Mechlin](#), Cofondateur, Creads - [Agathe Molinar](#), Fondatrice et CEO, Lemon Curve - [Fabien Monsallier](#), Directeur de l'Innovation et de la Transformation Digitale, Banque Postale et La Poste - [Sébastien Monteil](#), Cofondateur, Realytics - [Lara Pawlicz](#), Cofondatrice, 2Spark - [Bertrand Picard](#), Fondateur, Natural Grass - [Charles Poretz](#), Fondateur, Cyclez - [Christophe Poline](#), Directeur des investissements durables, Schneider Electric - [Aymeric Porte](#), Cofondateur et CFO, Mobeye App - [Laure Pourageaud](#), People Manager Europe, SAGE - [Bastien Rabastens](#), Cofondateur, Jimini's - [Vincent Redrado](#), Cofondateur et CEO, The Tops - [Sandra Rey](#), Co-fondatrice, Glowee -

**Martin Ryssen**, Cofondateur et CEO, Talentoday - **Marie Schneegans**, Fondatrice, Never Eat Alone - **Pierre-André Svetchine**, Cofondateur et CEO, Spicesoft - **Vincent Touboul Flachaire**, Président et Fondateur, Goodeed - **Renaud Trnka**, Directeur Général, Bouygues Développement.

**Modérateurs :** **Nathalie de Baudry d'Asson**, Fondatrice, Le Lien Public - **Sylvain Bureau**, Directeur Chaire EEE, ESCP Europe - **Renaud Dubert**, Principal, Bain & Company - **Paul Jeannest**, Directeur, Fonds de dotation RAISE - **Alizée Lozac'hmeur**, Co-fondatrice, SenseCube - **Dominique Restino**, Président Fondateur, Moovjee - **Bénédicte Sanson**, Délégué Générale, Moovjee.

### **Les personnes participant à la conférence du 1<sup>er</sup> mars 2016 au Collège de France :**

**Philippe Houzé** (Président du Directoire du Groupe Galeries Lafayette) - **Edouard Malo Henry** (Directeur des Ressources Humaines du Groupe Société Générale) - **Carlo d'Asaro Biondo** (President EMEA strategic relationships de Google) - **Ludovic Le Moan** (Fondateur et CEO de Sigfox) - **Antoine Le Conte** (CEO de Cheerz) et **Emmanuel de Maistre** (CEO de Redbird). **Nicolas de Tavernost** (Président du Directoire du groupe M6) - **Ramon Fernandez** (Directeur Général Délégué - Finance et stratégie du groupe Orange) - **Georges Plassat** (Président Directeur Général du Groupe Carrefour) - **Rodolphe Carle** (Président du Groupe Babilou) - **Lara Pawlicz** (Fondatrice de 2spark) et **Philippe de Chanville** (PDG et Cofondateur de ManoMano).

**Monsieur le Ministre de l'Economie et des Finances Emmanuel Macron.**

### **Toute l'équipe qui a produit cette étude :**

**BAIN & COMPANY :** Domenico Azzarello - Léonard Belot - Sophie Bernardo - Julien Bet - Nouara Brahimi - Fabienne Bucci - Marine Carreau - Stéphane Charvériat - Anne-Gaëlle Coudrain - Nathalie Desnos - Caroline Detalle - Géraldine Duarte - Renaud Dubert - Dalila Falk - Célia Francois - Stéphanie Hermann - Christelle Larant - Sophie Launay - Olivier Marchal - Isabelle Marsaux - Vanina Marsiglio - Loïc Plantevin - Alexandra Riegel - Eline Rimoldi - Aline Ruffino - Gaspard de Stabenrath - Patricia Taillebout - Delphine Tantardini - Antoine Thomas - Galyna Tymoshenko

**RAISE :** Mathieu Blanc - Gonzague de Blignières - Matthieu Dordolo - Charlotte Doyen - Fanny Fourme - Clara Gaymard - Faustine Gaymard - Noé Gersanois - Alexandre Gontcharov - Constance Granier - Milène Gréhan - Paul Jeannest - Dominique Sarran

### **Membres du Conseil d'Administration RAISE :**

Jean-Paul Agon - Henri de Castries - Jean-Paul Herteman - Xavier Huillard - Bruno Lafont - Maurice Lévy - Frank Riboud - Stéphane Richard - Nicolas de Tavernost - Jean-Pascal Tricoire

### **Membres du Comité d'Orientation RAISE :**

Rodolphe Carle - Eve Chegaray - Hugues Franc - Antoine Le Conte - Caroline de la Marnierre - Guillaume Paoli

### **Tous nos partenaires et amis :**

- ChaireEEE : Sophie Boudin - Sylvain Bureau - Flan\* - Grégory Goldfart - Caroline Ladousse - Edouard de Marolles - Rebecca Sfedj - Maëva Tordo
- Collège de France
- Le lien Public : Nathalie de Baudry d'Asson
- Les Echos
- Moovjee
- OpinionWay
- Réseau Entreprendre Paris et Rhône
- Sensecube

# BIBLIOGRAPHIE

2015 MoneyTree Report on Corporate Venture Investment, National Venture Capital Association and PricewaterhouseCoopers - Bloomberg Industry Market Leaders - Publications Bpifrance - IMF World Economic Outlook Database - Bases de données Amadeus - Étude Opinionway auprès d'un échantillon de 126 dirigeants d'entreprises françaises de 10 ans d'existence maximum, ayant eu des interactions avec des grandes entreprises, réalisée par téléphone du 5 au 12 janvier 2016 - Etude « Accompagner les jeunes entreprise en croissance » réalisée par RAISE et BAIN & COMPANY (2015) - Etude « Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation » réalisée par Accenture et G20 YEA (2015) - Etude « How do the World's Biggest Companies Deal with the Start-up Révolution? » réalisée par 500 Startups et INSEAD (2016) – Baromètre EY du capital risque en France, 1er semestre 2015 - Sites internet des entreprises et des institutions

## BAIN & COMPANY

**BAIN & COMPANY** est le cabinet de conseil en management reconnu par les dirigeants pour sa capacité à matérialiser des impacts et des résultats dans leurs organisations. Bain conseille ses clients, entreprises et fonds de private equity, sur leur stratégie, les opérations, la technologie, l'organisation et les fusions-acquisitions. Les associés et les équipes de Bain développent des recommandations qui peuvent être mises en oeuvre par les entreprises et s'assurent qu'elles auront ensuite la compétence et l'autonomie pour préserver ces progrès et la valeur de cet investissement. Pour garantir l'alignement des intérêts du cabinet avec ses clients, Bain n'hésite pas à indexer ses honoraires sur la performance constatée de ses interventions. **Fondé en 1973, Bain s'appuie sur 53 bureaux dans plus de 34 pays pour accompagner les entreprises de tous les secteurs d'activité et sur tous leurs marchés.**

[www.bain.fr](http://www.bain.fr)

@BainCompanyFR

---

L'événement du 1<sup>er</sup> mars 2016 et les ateliers du 16 et 17 février ont été organisés grâce à l'aide de la Chaire EEE de l'ESCP Europe. Nous tenons à remercier chaleureusement nos amis pour leur soutien.

[www.chaireeee.eu](http://www.chaireeee.eu)

@ChaireEEE

## chaireEEE

entrepreneurship advocates since 1819



| EY



Building a better  
working world

| BNP PARIBAS



**RAISE** est un dispositif unique associant création de valeur actionnariale et promotion de l'entreprenariat.

Il s'organise autour de deux entités complémentaires en vue de créer une communauté d'intérêts : d'une part RAISE Investissement, une société d'investissement ciblant les ETI à fort potentiel de croissance ; et d'autre part le Fonds de Dotation RAISE, une structure philanthropique permettant d'accompagner, de financer et d'améliorer la visibilité des entrepreneurs de croissance afin de les aider à bâtir des entreprises pérennes. Le Fonds de Dotation RAISE a pour mission de promouvoir l'esprit d'entreprise en France. **Il mène des actions pour renforcer l'accès au savoir-faire, pérenniser le développement des entrepreneurs en devenir et renforcer la visibilité de l'écosystème entrepreneurial.**

RAISE Investissement et le Fonds de Dotation RAISE sont étroitement liés, l'équipe d'investissement renonçant à 50% de son intérêt sur les plus-values afin de financer le Fonds de Dotation.

Dans son processus d'investissement, les entreprises sont véritablement intégrées à une économie circulaire et vertueuse d'un genre nouveau qui réunit ETI, entrepreneurs, experts, grands corporates et investisseurs, institutionnels... autour de valeurs communes.

[www.raisefrance.com](http://www.raisefrance.com)

@RAISE\_France





BAIN & COMPANY 