

La révolution de l'innovation ouverte

Comment les grandes entreprises tirent leur épingle du jeu!

Jean Lepage

Juin 2015

À propos de Jean Lepage

« L'argent est à l'entrepreneur ce que le pinceau est à l'artiste, un moyen pour réaliser ses projets » — *Nicolas G. Hayek*

Œuvrant depuis plus de 25 ans dans les domaines du développement économique et de l'entrepreneuriat, Jean Lepage est le fondateur d'un des premiers groupes de soutien en entrepreneuriat au Québec. Membre de la Society For Effectual Action (SEA), il est l'auteur du livre *Innover pour prospérer*, publié aux Éditions Transcontinental, du livre *Entreprendre et réussir*, publié aux Éditions Un monde différent qui relate le parcours extraordinaire de 10 grands bâtisseurs d'entreprises francophones, et du livre *Accompagnement des start-ups (version internationale)* disponible gratuitement sur le WEB. Il a rédigé plus 50 articles portant sur les écosystèmes, l'innovation et l'entrepreneuriat. Véritable passionné de l'entrepreneuriat, il a suivi au cours de sa carrière le parcours de plus de 10 000 entrepreneurs.



Il dirige à Développement économique CLD Gatineau, une équipe composée d'une quinzaine de professionnels en développement économique qui, chaque année, travaille sur plus de 500 projets d'affaires. Depuis 2005, son équipe a accompagné quelque 150 start-ups. Il a mis en place plusieurs pratiques exemplaires en matière d'accompagnement des start-ups. Il a de plus organisé le premier Startup Weekend de Gatineau-Outaouais.

Il s'intéresse plus particulièrement au développement des communautés entrepreneuriales, à l'innovation ouverte, à la méthode du *lean start-up* et à l'effectuation, un mode de pensée utilisé par les entrepreneurs chevronnés pour démarrer des entreprises, créer des produits et même ouvrir des marchés.



twitter.com/jeantriski



www.facebook.com/jean.lepage.92



enaffaires.wordpress.com/



ca.linkedin.com/pub/jean-lepage/17/a38/0

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
L'écosystème et l'innovation ouverte	4
L'écosystème mondial des start-ups.....	7
Les start-ups et les grandes entreprises	9
L'écosystème de la French Tech	11
Les initiatives d'innovation ouverte des grandes entreprises françaises.....	11
Les 12 défis de l'innovation ouverte.....	31
Les 9 leading practices de l'innovation ouverte.....	34
Les questions à se poser avant de se lancer selon les points de vu	37
Liste non-exhaustive des dispositifs d'innovation ouverte	38
Le cycle de financement des start-ups.....	39

Introduction

Définition : Innovation ouverte — Mode d'innovation, basé sur le partage, la collaboration et la sérendipité (hasard et intelligence) menant à des découvertes surprenantes, où l'organisation intègre des idées, des sources d'information et des connaissances externes à celle-ci.

L'innovation ouverte est un concept développé par Henry Chesbrough, professeur à l'université Berkeley qui définit les innovations résultant de la collaboration entre les grandes entreprises, les centres de recherche et les start-ups. Les collaborations permettent d'accélérer le processus d'innovation et de partager les coûts.

L'innovation ouverte (Open Innovation), est une stratégie de gestion qui préconise l'ouverture de l'entreprise vers des ressources externes, selon les principes de la co-création et de l'intelligence collective, afin de stimuler l'innovation.

L'innovation ouverte permet de transformer une partie des coûts fixes liés à l'innovation (l'infrastructure et laboratoire) en des coûts variables. Elle permet aux grandes entreprises de faire au moins une des choses suivantes :

- Réduire leurs coûts;
- Augmenter leurs revenus.

De plus en plus de grandes entreprises se sont lancées dans l'aventure de l'innovation ouverte. C'est le cas d'IBM, de la NASA, d'Intel, de MSD, d'Orange et de Procter & Gamble...et des centaines d'autres. Plusieurs entreprises québécoises ont déjà expérimenté à une certaine échelle, ce phénomène désormais planétaire. Mais les initiatives québécoises sont encore rares.

Un article récent dans le Harvard Business Review intitulé « The New Corporate Garage » décrit l'énorme opportunité que constitue pour les grandes entreprises, la quatrième ère de l'innovation¹. Les grandes entreprises deviennent des catalyseurs de l'innovation en constituant leur propre écosystème. Ces dernières peuvent désormais adopter et adapter la plupart des outils et méthodes propres à l'entrepreneuriat, afin de renforcer leur capacité de stimuler leur croissance et d'accroître leur rentabilité. L'innovation ouverte constitue le fondement de cette nouvelle ère.

L'écosystème et l'innovation ouverte

Aujourd'hui l'innovation fermée, ultraconfidentielle est devenue risquée pour les grandes entreprises qui ont de plus en plus de difficulté à faire face à la multitude de start-ups, toutes aussi innovantes qu'agiles. Cette concurrence amène de plus en plus de multinationales à s'intéresser aux phénomènes grandissants des start-ups et de l'innovation ouverte. Les premières grandes entreprises à se lancer dans l'innovation ouverte sont, les sociétés de logiciels qui avaient déjà une forte culture de plateforme

¹ La première ère de l'innovation est celle des inventeurs, la deuxième est reliée aux grandes entreprises qui font de la recherche et du développement, la troisième est celle des startups.

(Sun, Cisco, Oracle, Microsoft, Google, Apple, Facebook, Intel et IBM).

L'innovation ouverte et collaborative consiste à impliquer tant l'écosystème innovant de l'entreprise que l'ensemble de ses ressources internes dans des dynamiques d'innovation collaborative

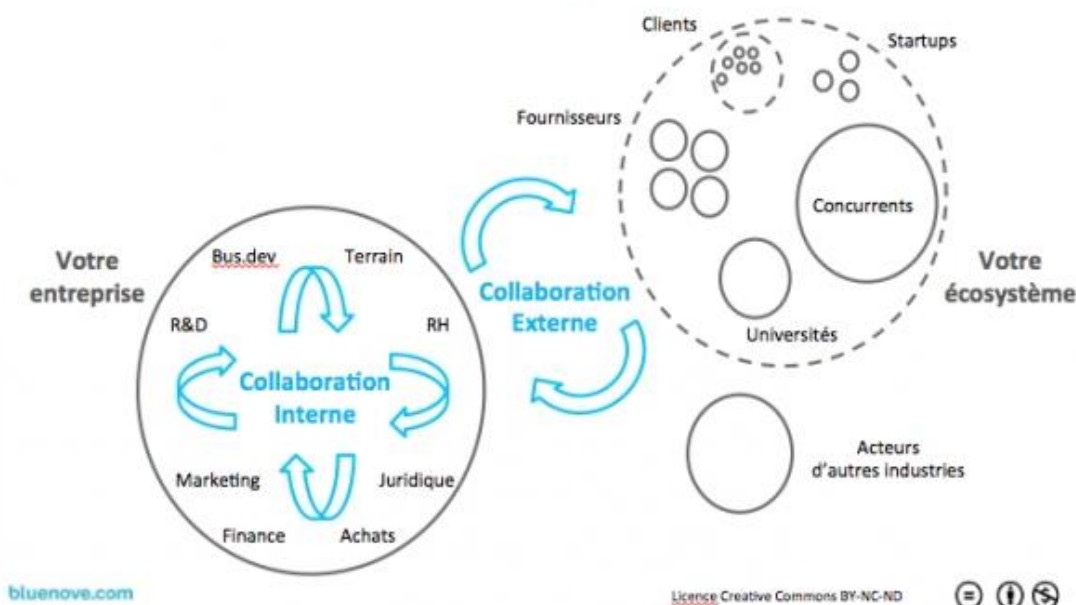


Figure 1 — L'écosystème de l'innovation ouverte

Maintenant, l'innovation ouverte touche tous les secteurs de notre économie, même les plus traditionnels. De nombreuses initiatives ont suivi, comme celle de Starbucks Coffee Company qui a créé « My starbucks idea », un site web collaboratif basé sur le crowdsourcing (approvisionnement des idées par la foule). Il permet aux clients de Starbucks d'accéder à une grande boîte à idées, où chacun peut soumettre ses propositions et donner ses suggestions. Grâce aux technologies du Web, les clients peuvent également voter pour les idées suggérées et les commenter afin de les bonifier.

Cet espace collaboratif permet un foisonnement des idées, tout en donnant la parole aux clients. À titre d'exemple, l'idée qui a eu le plus de succès a reçu 95 000 votes et 1030 commentaires. Parmi les idées populaires soumises, on peut citer l'installation du Wi-Fi dans tous les cafés Starbucks, avoir une boisson gratuite pour son anniversaire, ou proposer des coupons permettant d'offrir des boissons à ses amis, dans n'importe quel Starbucks.

À l'instar de Dell et son Ideastorm, le site est très transparent et démontre l'engagement de la direction de Starbucks à relancer l'innovation dans l'entreprise.

Alors que les budgets et ressources consacrées à l'innovation se resserrent dans plusieurs secteurs de l'économie, la gestion de l'innovation constitue une contrainte, puisque le rythme d'évolution des technologies (mobile, web, objets connectés, etc.) s'accélère. Les enjeux de développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises sont intégrés toujours plus en amont des processus, et les sociétés s'interrogent bien plus souvent qu'auparavant sur le caractère changeant de leurs activités principales.

Dans ce contexte de tension entre des moyens réduits et une complexité croissante de l'environnement, la maîtrise de l'intelligence collective et la capacité à collaborer deviennent le nerf de la guerre pour toutes entreprises qui désirent maintenir (ou accroître) leur leadership sur le marché. Pour réussir, les grandes entreprises devront apprendre à mobiliser l'ensemble de leurs parties prenantes de leur écosystème dans des démarches de co-innovation et de co-crédation. Cet écosystème est composé de start-ups, de PME, de fournisseurs, de clients, d'universités, des acteurs d'autres domaines, des citoyens, des associations, etc. Le principal défi de l'innovation ouverte est de « créer de la proximité... pour mieux collaborer et innover ». Cette proximité peut être géographique, sectorielle ou en lien étroit avec le milieu. Les deux principaux enjeux de l'innovation ouverte sont la diversité des ressources et la mobilisation vers la création de valeur. En innovation ouverte, il y a cinq leviers sur lesquels la grande entreprise peut agir :

- Les matériaux : les données ouvertes, les codes sources ouverts ou partiellement ouverts, les données citoyennes, l'expertise...
- Les événements ponctuels : concours d'idées, hackathons, Design Jams, l'appel à la résolution de problèmes...
- Les dispositifs éphémères : ChangeLabs, laboratoires d'innovation, cercles de co-design...
- Les dispositifs longues durées : incubateurs/ accélérateurs, Living Labs, les espaces de co-working, les FabLabs...
- Les fonds d'investissement : Corporate Venture, socio-financement, capital patient, le capital de risque...

L'écosystème mondial des start-ups

Définition : Start-ups — Entités temporaires, constituées pour tester des hypothèses fondamentales dans un contexte de très grande incertitude. Leur objectif ultime est de résoudre des problèmes vécus par des gens, trouver un modèle d'affaires viable et créer de la valeur.

En 2014, l'écosystème mondial était constitué de 136 000 start-ups construites autour d'Internet. Environ 3 % des fonds de capital de risque vont aux start-ups et 97 % des fonds vont aux entreprises post-start-ups. Aux États-Unis, annuellement quelques 1 500 start-ups sont financées par les Venture Capital (VC) et 50 000 par les anges financiers. Un VC examine environ 400 opportunités avant de faire un investissement, tandis qu'un Ange en examinera environ 40. Afin qu'il fonctionne adéquatement, l'écosystème, tel qu'il est structuré, a besoin d'un grand volume de start-ups pour lui assurer la rentabilité.

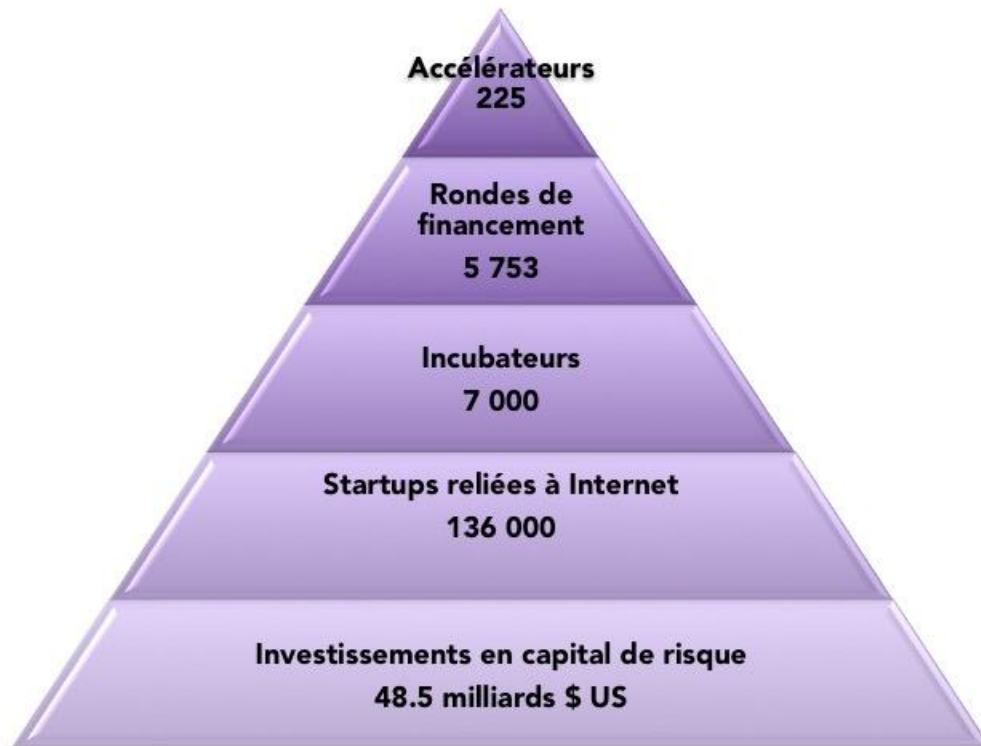


Figure 2 — Écosystème mondial des start-ups

L'engouement autour des start-ups est désormais un phénomène mondial. On remarque une prolifération des programmes; Start-up America, Start-up Chile, Start-up Russia, Start-up Weekend et des dizaines d'autres. Le mot Start-up est devenu plus populaire que le mot Silicon. Presque toutes les villes ont désormais leur propre programme. Aux États-Unis, on retrouve environ 60 000 start-ups reliées à Internet, alors que le reste du monde se partage 76 000 start-ups. Israël compte environ 375 start-ups par million d'habitants, contre 190 start-ups/ million aux États-Unis.

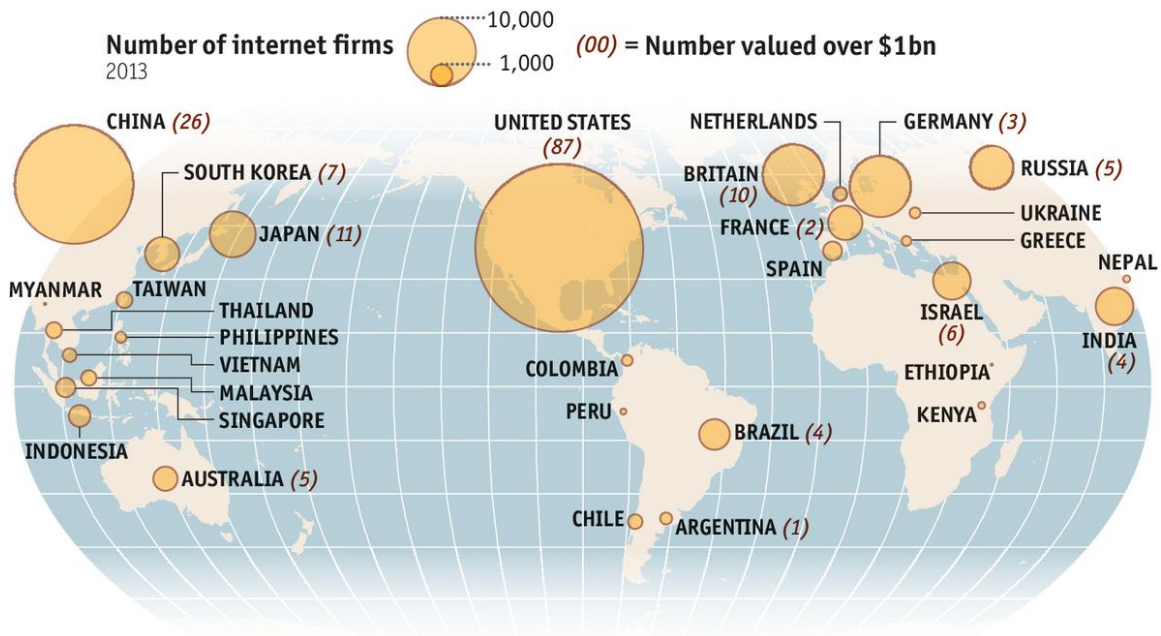


Figure 3 — Nombre de start-ups par pays et nombre de firmes internet avec une valeur supérieure à 1 milliard de dollars

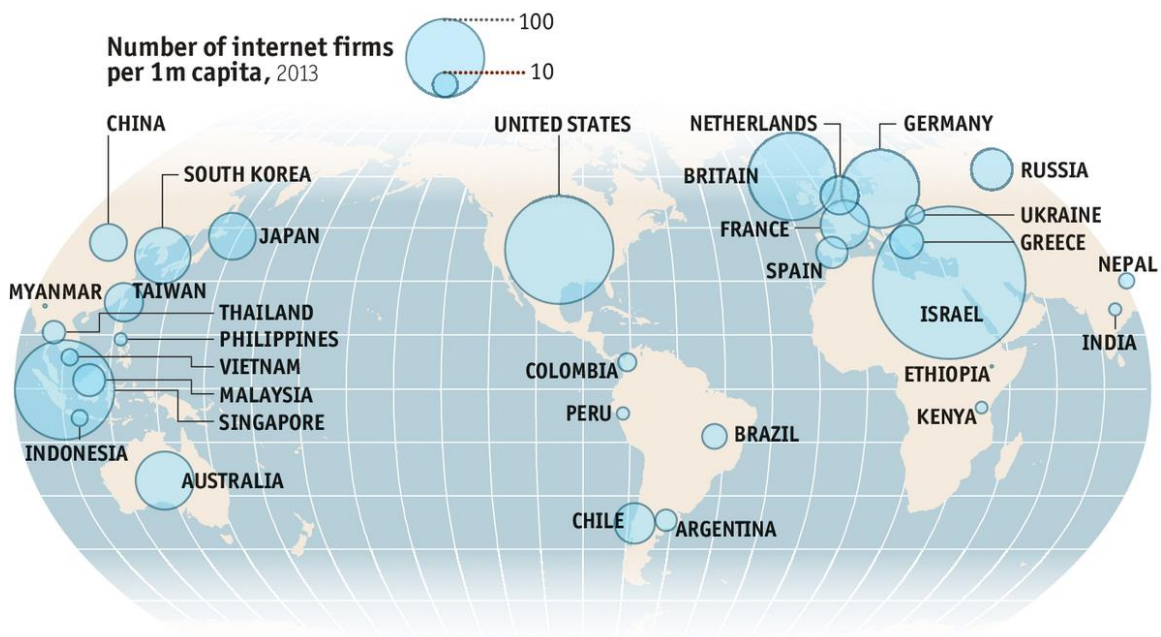


Figure 4 — Nombre de firmes internet par million de personnes

Les start-ups et les grandes entreprises

Dans la course à l'innovation, les grandes entreprises se tournent de plus en plus vers les start-ups. Voici les avantages :

Pour les start-ups, c'est :

- L'opportunité de rendre visible leur start-up auprès de grandes entreprises et d'investisseurs pour créer des synergies commerciales et des partenariats;
- Un lieu d'entraide et de partage entre les entrepreneurs afin de réaliser leur projet dans les meilleures conditions.

Pour les grandes entreprises et les investisseurs, c'est :

- La possibilité de bénéficier de la créativité et de l'inventivité de milliers d'entrepreneurs, à un moment où l'innovation bouleverse les chaînes de valeur des industries;
- L'opportunité de développer l'agilité des grandes entreprises et développer de nouvelles zones de croissances.

Les grandes entreprises tendent parfois à privilégier le « Corporate Venture » afin de retenir les start-ups à fort potentiel dans leur domaine, d'autres choisissent de se regrouper pour créer des fonds multicommanditaires.

Pour créer des liens plus étroits avec les start-ups, des entreprises accélèrent les changements culturels et organisationnels, en se concentrant davantage sur des événements ponctuels. Mais ces événements ne permettent pas de diffuser de manière pérenne, la culture des start-ups dans les entreprises. Certaines ont donc choisi de devenir partenaires dans des lieux d'innovation ouverte ou de créer leur propre endroit.

Les capitaux, événements et lieux sont les trois moyens privilégiés par les grandes entreprises pour faire de l'innovation ouverte. Voici leur définition :

Le Corporate venture (CV) : a pour objectif la réussite commune entre la grande entreprise et la start-up afin de conquérir de nouveaux clients, de défricher de nouveaux marchés et de réduire les coûts de la recherche et du développement. Ce dispositif de capital d'investissement permet de procéder à une veille stratégique afin de repérer les sources d'innovation et de les capter en participant au financement de jeunes entreprises.

L'incubation/ accélération : l'incubateur est axée sur la recherche de financement. Il procède à une validation interne du marché afin, par la suite d'aider à trouver du financement. La notion d'incubation implique de prendre très tôt un projet, en phase pré-commerciale, de l'héberger et de lui apporter un maximum de ressources, afin de le faire éclore.

L'accélérateur vise quant à lui à générer des ventes le plus vite possible en dénichant un premier client payant (généralement une grande entreprise). Le besoin est validé au fur et à mesure que la solution est développée en étroite collaboration avec le client. Les

revenus obtenus servent à trouver du financement. C'est le client qui valide le besoin. Le produit/service est a priori déjà prêt (même commercialisé). L'accélérateur travaille avec les fondateurs sur tous les aspects de la start-up, pour aller beaucoup plus loin, en créant un effet de levier important. L'accélérateur se différencie de l'incubateur par ces cinq caractéristiques :

1. Un processus d'application ouvert à tous et très compétitif (concours qui vise le volume);
2. Du financement en « pre-seed » en échange d'équité;
3. Une équipe minimum vitale (MVT);
4. De l'accompagnement à durée limitée, ce qui inclut la participation obligatoire à des événements réguliers et du mentorat intensif fait par un entrepreneur en résidence ou toute autre formule;
5. La cohorte d'une classe de start-up plutôt qu'une entreprise individuelle.

Partout dans le monde, suivant la trace de Y Combinator en Californie (les pionniers de l'accélération), les lieux d'innovation se multiplient. En Europe, il y a environ 200 dispositifs d'accompagnement des start-ups. En France, à l'initiative du Club Open Innovation, l'incubateur Boucicaut se spécialise en e-santé. Il compte 21 partenaires, dont six entreprises du CAC 40². Une autre pratique intéressante est celle de la chaîne hôtelière Accor qui est partenaire depuis 2012 de l'Innovation Factory, un cluster numérique. On y trouve des start-ups, des PME et des étudiants de la Web School Factory.

Plusieurs entreprises du CAC 40 ont choisi de mettre en place leurs propres incubateurs. Qu'ils soient hébergés dans leurs propres locaux ou à l'extérieur, les incubateurs/accélérateurs séduisent de plus en plus les grandes entreprises.

Au Québec où il y a une vingtaine d'incubateurs actifs et indépendants des grandes entreprises.

Les événements ponctuels: Ces événements permettent aux start-ups de faire connaître leurs projets, d'être évaluées par les équipes des grandes entreprises et, de signer des accords commerciaux.

L'industriel Saint-Gobain a créé en 2008, son « Concours d'Innovation Nova ». Celui-ci décerne trois prix à des start-ups qui développent et commercialisent des solutions innovantes reliées à l'énergie, l'habitat et l'environnement, ses trois domaines de priorités. EDF a également lancé en 2013 le prix EDF Pulse, qui récompense les meilleurs projets internationaux liés à l'électricité, dans les domaines de la science, l'habitat, la santé, la mobilité et l'accès à l'électricité. De son côté, le Crédit agricole Store organise avec Orange un hackathon de deux mois. Appelé « Mobile Banking Factory », les développeurs, designers et marketeurs utilisent les données du Crédit agricole Store afin d'imaginer des applications innovantes relativement à la mission de l'entreprise.

² Principal indice boursier à Paris.

L'écosystème de la French Tech

« French is the next big thing » *John Chambers- Cisco*

Le Gouvernement français a créé en 2013 l'initiative French Tech. Ce n'est pas l'État qui encadre, c'est l'État qui soutient. French Tech est une ambition partagée, propulsée par l'État, mais portée et construite avec tous les acteurs qui évoluent dans l'écosystème des start-ups.

C'est un exemple de partenariat public-privé-population (PPP) qui est en pleine effervescence. La « French Tech » est l'écosystème des start-ups en France. Elle désigne tous ceux qui travaillent dans ou pour des start-ups françaises, qu'elles soient situées en France ou à l'étranger. Ce sont les entrepreneurs en premier lieu, mais aussi les investisseurs, ingénieurs, designers, développeurs, grands groupes, associations, médias, opérateurs publics, instituts de recherche... qui s'engagent pour la croissance et le rayonnement international des start-ups.

Les solutions en innovation ouverte en France représentent des pratiques que l'on peut s'inspirer. Quatre moyens ont été mis en place :

- La création de la marque « French Tech »;
- Création d'un fonds d'investissement de 200 millions d'euros, géré par Bpifrance, qui cofinance (50 %-50 %) des accélérateurs de start-up privés;
- 15 millions d'euros pour renforcer l'attractivité de la French Tech à l'international;
- Un traitement fiscal avantageux pour innover avec le Crédit impôt recherche (CIR) et le statut de Jeune entreprise innovante (JEI).

Les initiatives d'innovation ouverte des grandes entreprises françaises

Voici les chiffres clés tirés de l'enquête d'Alliancy, le mag (avril 2015) sur l'innovation ouverte effectuée par les grands groupes CAC40. On y recense :

- 32 entreprises du CAC40 ont une stratégie d'open innovation
- 14 entreprises du CAC40 ont au moins un fonds de « Corporate Ventures »
- 15 entreprises du CAC40 ont au moins un incubateur ou accélérateur interne

Pour chacune des grandes entreprises, les principales initiatives ont été répertoriées³ :

Accor : Premier opérateur hôtelier mondial. Le groupe s'intéresse à l'innovation ouverte depuis la percée de Airbnb et Booking.com, de nouvelles menaces WEB dans le paysage de l'hôtellerie.

Corporate Venture: Aucun (mais acquisition de Wipolo en octobre 2014)

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Innovation Factory (2012). L'Innovation Factory crée des espaces de travail dédiés, des modules d'interactions entre partenaires et étudiants de la grappe afin de favoriser le partage et la création.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Week-end challenges avec les étudiants de la Web School factory

AXA

Groupe international français spécialisé dans l'assurance et dans la gestion d'actifs. Intérêt dans les données ouvertes pour traiter l'information (gestion des risques) et proposer de la personnalisation aux clients. L'autre intérêt concerne la protection des données (piratage).

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur "Smart Data for customer intelligence" (avec Paris Region Lab en 2014). Smart Data for Customer Intelligence est un accélérateur de la croissance de jeunes entreprises innovantes qui développent des solutions autour du Smart Data et de la Connaissance Client (Customer Intelligence).

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : AXA Factory (2013) AXA Lab (2014). Les équipes d'AXA Lab forment les employés et organisent des rencontres sur Skype chaque semaine pour présenter de nouvelles tendances ou de nouvelles start-ups. C'est aussi un Think Thank corporatif.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Air Liquide

Air liquide est un groupe industriel français d'envergure internationale, spécialiste des gaz industriels. Le groupe désire identifier de nouvelles opportunités de croissance.

³ Légende : na : non applicable-pas de structures déclarées, nc : non communiqué

Corporate Venture: Ecomobilité Ventures (2011; 30 millions d'euros; 6 start-ups) ALIAD (2012 ; 8 start-ups). Ecomobilité est un fonds de capital de risque partagé avec Total, Orange, SNCF, et PSA. ALIAD a pour mission de prendre des participations minoritaires dans des start-ups technologiques innovantes et de favoriser la mise en place d'accords R&D et/ou commerciaux entre les start-ups de son portefeuille et les entités du groupe Air Liquide.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : incubateur "Respirer dans la ville" (avec Paris Region Lab en 2014), Incubateur Boucicaut (2014 ; e-santé). Ce dernier met à la disposition des experts du Groupe pour les accompagner, les conseiller et anime des ateliers de formation. Paris Région Lab – Incubateur, est un réseau de 300 start-up. Il apporte son expertise et un ensemble de services et de prestations d'appui à ces jeunes entreprises innovantes.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : i-Lab (2013). Le i-Lab est le laboratoire « des nouvelles idées » du groupe Air Liquide. Il a pour mission de contribuer à accélérer l'innovation et d'explorer de nouveaux marchés. Ce laboratoire est à la fois une structure de réflexion («Think-tank») et d'expérimentation («Corporate Garage») de nouvelles idées pour le Groupe. Il vient en support aux différentes entités Innovation et aux branches d'activité du Groupe pour développer de nouvelles offres, produits et technologies. Situé à Paris, en France, le i-Lab s'appuie sur les équipes des différents sites de R&D du Groupe, notamment en Europe, aux États-Unis et en Asie. Il travaille à la fois sur des sujets de court terme et de long terme.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Carrefour

Carrefour est un groupe français du secteur de la grande distribution. Intérêts, nouveaux produits plus faciles à ranger, nouveaux services à la personne.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...). Le groupe travaille avec InProcess, une agence d'innovation stratégique pour les entreprises du Fortune 500 qui veulent faire muter leurs modèles d'affaires.

Airbus

Airbus est un constructeur aéronautique international. L'intérêt du groupe dans l'innovation ouverte réside dans la difficulté grandissante de maîtriser des processus d'innovation de plus en plus complexes, rapides et pluridisciplinaires; la volonté de répartir les risques financiers relatifs aux investissements en innovation sur un plus grand nombre d'acteurs.

Corporate Venture : Airbus Ventures

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Starbust / Microsoft Ventures / MIT STEX / Club Open Innovation. Starbust Accelerator est spécialisé dans l'aérospatial. Présence prochaine à Montréal. MIT Startup Exchange est une communauté Web pour l'écosystème d'innovation du MIT. Le Club Open Innovation est une initiative dédiée au développement des relations business entre grands groupes et start-ups. Le Club est porté par Paris&Co, l'agence de développement économique, d'attractivité et d'innovation de Paris. Paris and Co est née de la fusion de Paris Développement et de Paris Région Lab. Paris&Co anime une vingtaine d'incubateurs d'entreprises sur Paris, représentant une communauté de 500 start-ups.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Airbus Bizlab : réseau mondial d'accélérateurs qui propose un concept hybride de participants internes (intrapreneurs) et externes

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Alcatel-Lucent

Leader mondial des télécoms et des réseaux, notamment via ses activités dans le « cloud-computing », l'IP et le très haut débit (THD) mobile et fixe. L'innovation ouverte permet d'aller plus vite. Il donne la capacité de partager rapidement de l'information, de générer de nouvelles idées pour créer de nouveaux services.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Partech Shaker propose de l'hébergement haut de gamme à Paris. Soutenu par plusieurs entreprises du CAC 40, c'est aussi un lieu de rencontres et d'échange entre les start-ups et des entreprises établies qui viennent s'imprégner de la culture numérique.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Fablab «Le Garage», un projet du service d'Open Innovation ouvert aux employés.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Alstom

Spécialisée dans les secteurs des transports, principalement ferroviaires (trains, tramways et métros), et de la production d'énergie (centrales électriques et énergies renouvelables). L'innovation ouverte est essentielle pour assurer l'avenir du secteur et anticiper la demande de nouveaux services. L'entreprise doit faire face à une compétition accrue des pays émergents.

Corporate Venture: Aster Capital (2010; 107 millions d'euros; 35 start-ups). C'est un fonds en capital de risque spécialisé sur le secteur des cleantechs. La société est présente en Europe, Amérique du Nord, Chine et Israël et investit en fonds propres dans des entreprises à très fort potentiel de croissance qui répondent à des problématiques

énergétiques et environnementales globales. Aster Capital dispose de partenaires industriels comme Alstom ou Schneider Electric, susceptibles de signer des ententes technologiques ou commerciaux avec les entreprises de son portefeuille pour les aider à se développer.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Arcelor- Mittal

Groupe sidérurgique mondial.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

BNP Paribas

Groupe bancaire français. Trois ETI (entreprises de taille intermédiaire) sur quatre sont clientes de BNP Paribas. Comme les grands groupes, les ETI ont besoin de travailler avec les start-ups car leur agilité leur permet d'aller beaucoup plus vite dans leur développement. Pour les Grandes Entreprises et ETI, faire appel à des start-ups, est de bénéficier d'un regard neuf sur des thématiques pour lesquelles elles ont de l'inertie et pas assez de recul face aux défis et aux opportunités.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Partech Shaker qui propose de locaux à Paris.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : We are Innovation (WAI- accélérateur et pépinière à Paris et pépinière à Massy). L'Atelier BNP Paribas (1978)

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Programme «Innov&Connect». 1er programme bancaire d'accélération de six mois dédié à l'innovation pour connecter start-ups et entreprises. Le programme d'accélération dure 6 mois :

- 1 mois de démarrage pour permettre aux binômes de se connaître et de fixer le périmètre du projet pilote
- 3 mois d'expérimentation dont la vocation sera de développer une preuve de concept fonctionnelle.

- 2 mois qui permettront de faire un bilan et de définir les plans d'action pour la suite tant pour la start-up (positionnement marché, Business Model, Stratégies marketing et commerciales...) que pour le grand groupe (lancement marché, consolidation d'un partenariat...)

Dans ce cadre, L'Atelier BNP Paribas a un rôle de facilitateur, de co-pilote des projets d'expérimentation et de tiers de confiance afin de s'assurer que chaque acteur bénéficie de tous les moyens pour faire de ces 6 mois un succès.

Ces 6 mois seront encadrés par des mentors, des coaches qui accompagneront les projets au travers de mentor sessions ou de formations (Lean start-up, Acculturation grands Comptes / Startups, Design Thinking, ...). Un bouquet de services sera également mis à disposition pour le bon avancement des projets (services web, créatifs, hébergements).

BNP Paribas mise sur la croissance générée par l'innovation et le retour direct dans l'économie. Le programme est donc gratuit, les start-ups incubées seront hébergées dans des locaux du 2e arrondissement parisien pendant 6 mois, le WAI. BNP Paribas propose ce programme d'accélération sans contrepartie financière ni équité.

Bouygues

Le groupe est structuré autour de trois activités : la construction avec Bouygues Construction, Bouygues Immobilier et Colas, les télécoms avec Bouygues Telecom et les médias à travers TF1. Bouygues Construction cherche à ouvrir le processus d'innovation de l'entreprise pour mieux répondre aux enjeux de ses marchés et en particulier à celui de la construction durable tout en s'adaptant à un monde de plus en plus interconnecté et évolutif.

Corporate Venture: Bouygues Développement. BT Initiative, une filiale du Groupe a étudié 525 projets depuis 2009. 26 projets ont été réalisés en co-développement, et 9 investissements ont été réalisés.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Une cellule « open innovation » par métier du groupe

Capgemini

Première entreprise de services du numérique dans le secteur des services informatiques en France.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : «Lab'Innovation» (6 en France et 33 dans le monde, dernier ouvert en 2014). Il réunit sur 300 m2 les espaces de démonstration, de création et de réalisation que la SSII consacre depuis plusieurs années déjà aux projets de transformation numérique de ses clients. La salle d'exposition qui met en situation des usages émergents - réalité virtuelle en usine au moyen d'un casque immersif, pilotage d'un drone via le cloud, interaction client/vendeur en boutique autour d'écrans tactiles multi-tailles - on passe à l'Accelerated Zone, pour faire éclore l'idée d'une application et matérialiser sa faisabilité en manipulant directement les technologies. Enfin, la troisième zone du lieu, le FabLab, permet aux équipes de Capgemini de développer le pilote du projet, afin de le tester en grande nature.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Crédit agricole

Réseau français de banques coopératives et mutualistes, composé des 39 caisses régionales de Crédit agricole. Moyen d'innover de façon agile, pertinente et différente.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Pépinière «Village by CA» (2014). Regroupe dans un même endroit une pépinière de start-up, des PME, des grands groupes, les identités du groupe Crédit Agricole, des experts pour qu'ils puissent travailler ensemble. Cela permettrait d'atteindre trois objectifs : innover ensemble, de faire des affaires ensemble, et transformer, c'est-à-dire faire en sorte que l'ensemble des acteurs, mais aussi tous les salariés du Crédit Agricole soient initiés aux nouvelles formes de création d'entreprises et aux innovations.

Actuellement 60 start-ups sont hébergées au sein du Village. La capacité d'accueil est d'environ une centaine. Ils veulent garder de la place pour accueillir de belles initiatives.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Danone

Leader mondial des produits laitiers frais.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

EDF

Premier producteur et fournisseur d'électricité en France et dans le monde. Le groupe désire travailler avec des start-ups «cleantech» qui ont des solutions intéressantes afin d'élargir leur base de clientèle.

Corporate Venture: Electranova Capital (2012 ; 60 millions ; 7 start-ups)

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : L'équipe «Open Innovation». EDF — R&D avec EDF Inc. et la Direction Asie-Pacifique, dispose d'un réseau international de détection et de transfert d'innovations externes, l'équipe Open Innovation. Elle est présente en Californie et à Pékin et couvre l'Europe depuis le site de Chatou. L'équipe a pour mission principale d'identifier des start-ups innovantes et de les proposer aux métiers du Groupe, en lien avec les experts et les programmes de la R&D, afin d'envisager des expérimentations ou des démonstrations pouvant donner lieu à des partenariats avec les meilleures d'entre elles.

EDF, sous l'impulsion de la R&D, participe également en tant qu'investisseur à des fonds de capital risque (en France, en Europe, en Amérique du Nord et en Chine) est concentré sur le développement de start-up dans le domaine des éco-technologies de l'énergie, dites « cleantech ». L'équipe innovation apporte également son appui aux grandes propositions d'innovation issues de la R&D afin de les sécuriser et de faciliter leur industrialisation, au sein du Groupe ou à l'extérieur.

Enfin, l'équipe Open Innovation a pour troisième objectif de diffuser à interne, et de contribuer à faire connaître à l'externe, la culture de l'innovation entrepreneuriale et la politique d'ouverture du groupe EDF sur le sujet. EDF R&D a par exemple été le commanditaire du concours de jeunes entreprises innovantes Clean Tech Open France.

Il supporte avec d'autres partenaires, le Tube à expérimentations urbaines (TUBÁ), installé à Lyon permet aux start-ups et entreprises de présenter leurs innovations et initiatives aux citoyens. Utilisant pour certaines les données publiques, les projets sont focalisés sur la thématique de la «Smart city», la ville intelligente de demain. Tubà est aussi un espace de co-working. Des événements réguliers, entreprises/citoyens, entreprises/start-ups, entreprises/centres de recherche, sont organisés en reprenant les thématiques.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Prix EDF Pulse. EDF Pulse met en lumière les projets, les personnalités, les idées qui incarnent les bénéfices promis par l'avancée des connaissances et l'audace mise en œuvre au quotidien par des femmes et des hommes partout dans le monde. En soutenant ceux qui portent des projets innovants, avec les prix EDF Pulse, l'entreprise souhaite contribuer, avec d'autres, à faire éclore le progrès né de l'innovation.

Essilor

Société française qui conçoit, fabrique et commercialise des verres correcteurs et des équipements d'optique ophtalmique.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Essilor Hackathon : L'objectif de ce jeu-concours est de permettre à différentes équipes de développer une application sur un thème imposé, durant 48 heures, et de remporter un lot à la fin du concours.

GDF Suez (ENGIE)

Quatrième plus grand groupe mondial du secteur de l'énergie. Les nouvelles habitudes de consommation, la maîtrise d'une production qui va devenir de plus en plus locale, mais aussi la transformation des métiers de l'énergie les incitent à accélérer notre stratégie de l'innovation.

Corporate Venture: GDF Suez New Ventures (2014 ; 100 millions d'euros). Le fonds d'investissement GDF SUEZ New Ventures a déjà à son actif trois grands partenariats : en Belgique avec Powerdale, spécialisé dans le contrôle énergétique et la mobilité électrique, aux États-Unis avec Tendril, expert en big data et gestion intelligente de l'énergie, et en France avec Sigfox, nouvel acteur de l'Internet des objets.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur «Pour une meilleure énergie dans la Ville» (avec Paris Region Lab en 2014) / Village by CA (2014) Agoranov / Atlanpole — Nantes / WSL (Liège) / Co-station (Bruxelles)

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : GDF Suez Innovation Day / plateforme OPENINNOV Partenaire de Futur en Seine / Partenaire Grand Prix de l'Innovation de la Ville de Paris. OpenInnov est la plateforme créée par ENGIE pour promouvoir l'innovation ouverte et permettre à ses acteurs d'entrer en relation. Elle permet aux start-ups, entrepreneurs et porteurs de projets innovants de proposer leurs idées et de bénéficier d'un accompagnement par les experts du Groupe, d'une possibilité de collaboration avec les filiales ENGIE, voire d'une prise de participation par le fonds d'investissement d'ENGIE.

Gemalto

Gemalto est une entreprise multinationale, de droit néerlandais, spécialisée dans le secteur de la sécurité numérique.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

Kering

Le groupe qui figure parmi les leaders mondiaux de l'habillement et des accessoires.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

Lafarge

La société produit et vend dans le monde entier principalement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur «Boucicaut»
L'incubateur BOUCICAUT s'adresse aux créateurs ou dirigeants d'entreprises innovantes de moins de cinq ans dans les secteurs :

- design
- e-santé
- ville intelligente
- aéronautique, spatial, défense
- construction et énergie

Les entreprises sélectionnées bénéficient d'un programme d'accompagnement par des experts sectoriels, un accès au financement public et privé, un programme d'expérimentation, d'animation et de formation, une immersion dans l'écosystème des start-ups et TPE innovantes, un accès direct aux industriels, et le soutien de pôles de compétitivité. Des locaux de haute qualité, de 23m² à 123m² (25 lots), évolutifs, sont proposés aux start-ups à un tarif adapté à leur croissance. L'ENSCI, APHP, Air Liquide, Airbus, la CDC, le CRN Santé, DCNS, Domus Vi, EADS, Groupe SEB, Hutchinson, Le Lieu du Design, Safran, Sanofi, SFR, Société Générale, Zodiac Aerospace, Lafarge, Léon Grosse, Soletanche Freyssinet, les pôles de compétitivité AsTech et Advancity sont les partenaires.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Legrand

Leader mondial des produits et systèmes pour installations électriques et réseaux d'information.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

L'Oréal

Groupe industriel français de produits cosmétiques. Le groupe a remarqué qu'il y avait de plus en plus d'objets étaient connectés, tout comme leurs clients qui le sont.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Incubateur «Connected Beauty Incubator » à Silicon Valley. L'incubateur est uniquement consacré à la recherche et au développement de produits de beauté connectée. Les start-ups ont accès à une équipe pluridisciplinaire d'une quinzaine de personnes de l'Oréal: un designer d'expérience utilisateur, un ingénieur mécanique, un opticien, un spécialiste des matériaux, un «data scientist», un spécialiste du jeu, un biologiste des cellules souches, etc.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

LVMH

Chef de file mondial de l'industrie du luxe.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : nc

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

Michelin

Fabricant de pneumatiques. Pour le groupe, afin de protéger l'innovation, la meilleure solution consiste à pouvoir mettre très rapidement un produit sur le marché, avec des volumes, une qualité et un impact qui laissent les concurrents loin derrière. Mais pour

gagner en vitesse, ils ont dû abandonner une partie de la culture du secret et ouvrir l'innovation sur l'extérieur.

Corporate Venture: Ecomobilité Ventures (2011 ; 30 millions d'euros ; 6 start-ups)

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : IAN (Indian Angel Network) / NEXT Incubator

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Incubator Program Office (IPO). Les incubateurs Michelin accueillent des structures semblables aux start-ups qui permettent de développer et tester rapidement des offres et des business models innovants dans le domaine de la mobilité, en dehors du pneumatique. Les idées développées et testées peuvent provenir de la créativité interne des équipes Michelin par des appels à idées (permettant de détecter de véritables intrapreneurs) ou de sources externes.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Le réseau social interne Bibspace de Michelin compte aujourd'hui 10 000 membres et 400 communautés. Lancé mi-2013, BibSpace simplifie et accélère :

- les échanges et la coopération
- le partage de bonnes pratiques
- la résolution de problèmes
- l'enrichissement des idées

Cette nouvelle façon de travailler, adaptée aux organisations transversales, accompagne l'accélération globale du Groupe.

Orange

Société française de télécommunications. L'innovation ouverte est un moyen pour sortir le groupe de son image de dinosaure des télécoms.

Corporate Venture: Iris Capital* / Orange Digital Ventures /Ecomobilité Ventures/ Robolution Capital / Innovacom. Orange a lancé Orange Digital Ventures, un nouveau véhicule d'investissement, doté de 20 millions d'euros pour sa première année d'exercice. Sa mission : financer les jeunes entreprises de tout horizon géographique dont les innovations transforment les métiers d'opérateurs de télécommunications et du numérique.

Orange Digital Ventures se positionne sur les jeunes entreprises en transition, entre le financement d'amorçage et les acteurs institutionnels du private equity, moment charnière connu sous le nom d'equity gap. Orange répond ainsi à un besoin, notamment sur le marché français, pour aider les start-ups ambitieuses à transformer une vision initiale en réussite économique. À la différence de fonds aux objectifs généralement financiers, Orange Digital Ventures poursuit un objectif principalement stratégique et se positionne en catalyseur de croissance.

Le premier investissement d'Orange Digital Ventures a été effectué dans Afrimarket, une start-up de la saison 1 d'Orange Fab France. Le partenariat conclu avec Afrimarket

concerne le transfert d'argent international dédié à la communauté des migrants installés en France, qui transfèrent de l'argent à leurs proches résidant en Afrique.

Orange soutient également les start-ups via plusieurs fonds d'investissements : Iris Capital (en partenariat avec Publicis Groupe), Ecomobilité Ventures, Robolution Capital et Innovacom.

Enfin, la démarche d'Open Innovation d'Orange s'incarne dans sa participation à des programmes de recherche développés en partenariat, soit avec d'autres acteurs de l'industrie (en France, ou via des consortiums européens), soit avec des acteurs publics (tels que les pôles de compétitivité, la Nouvelle France Industrielle), soit au sein de programmes universitaires.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Numa / La Ruche / CTIC / Ebène / CIPMEN / Cantines numériques de Nantes et Rennes. Orange est créateur ou partenaire de nombreuses initiatives visant à promouvoir le numérique comme les lieux de collaboration NUMA et la Cantine à Paris.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Accélérateur "Orange Fab" (Orange Fab France créé en 2014 ; 7 dans le monde). Créé il y a deux ans aux États-Unis, l'accélérateur de start-ups Orange Fab a depuis essaimé en France, en Pologne, en Asie (Japon, Corée, Taiwan), en Côte d'Ivoire ou encore en Israël. En l'intégrant, les jeunes entrepreneurs bénéficient de soutien dans les domaines du marketing, de l'élaboration d'un business modèle, du design et de la technologie. Dans certains cas, les start-ups disposent aussi d'espaces de travail partagé ou même d'un soutien financier.

Orange et Deutsche Telekom (via son accélérateur Hub:raum), favorisent aussi le développement des start-ups à l'international. Leur partenariat noué en 2014 prend appui sur la complémentarité des bases clients des deux opérateurs, pour offrir aux start-ups un marché de 450 millions de clients. Les entrepreneurs accèdent ainsi aux marchés européens, du Moyen-Orient et de l'Afrique.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Hello Startups / Hello Tomorrow Challenge / Prix de l'entrepreneur social en Afrique. Concours tels que Lady Pitch Night et Hello Tomorrow Challenge.

Pernod Ricard

Entreprise française spécialisée dans la fabrication et la distribution de vins et spiritueux.

Corporate Venture: The Venture by Chivas (2014 ; 1 million de dollar). Le fond est spécialisé dans l'entrepreneuriat social.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : BIG / Innovation Day

PSA Peugeot Citroën

Constructeur automobile français qui exploite les marques automobiles Peugeot, Citroën et DS.

Corporate Venture: nc

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...). Le réseau d'OpenLabs a pour but de répondre plus efficacement aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques du « véhicule du futur ». C'est une stratégie de renforcement de ses partenariats scientifiques avec les laboratoires publics les plus en pointe en Europe, en Asie et en Amérique du Sud. Le réseau des OpenLabs met en commun les équipes de recherche et les moyens expérimentaux de PSA Peugeot Citroën et ceux des laboratoires partenaires au sein de structures de recherche mixtes. Ils permettent de traiter de thématiques majeures pour l'avenir de l'automobile et d'être au plus près des futures découvertes scientifiques en tout point du monde.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : nc

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : nc

Publicis Group

Groupe de communication français.

Corporate Venture: Iris Capital (2012 ; 300 millions d'euros ; 32 start-ups). Iris Capital est un fonds d'investissement spécialisé dans l'économie numérique, principalement actif en Europe. Depuis l'origine, l'équipe Iris Capital a investi dans plus de 230 sociétés innovantes. En 2012, Iris Capital a noué un partenariat stratégique avec Orange et Publicis, qui l'ont choisi comme gestionnaire de leur initiative commune de fonds venture multi-corporate dédiés à l'économie numérique. Un partenariat a aussi été conclu au Québec.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Renault

Constructeur automobile français. Il est lié au constructeur japonais Nissan depuis 1999 à travers l'alliance Renault-Nissan.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur « Mobilité connectée » (avec Paris Region Lab en 2011). Le concept de l'incubateur « Mobilité

Connectée » en trois points :

1. une offre d'incubation : locaux ou postes de travail, services logistiques, prestation d'accompagnement, accès à un écosystème dédié.
2. l'accès à un financement Paris Innovation Amorçage (initiative de la Ville de Paris et d'OSEO) : subvention pouvant aller jusqu'à 30 K€ ou avance remboursable à taux zéro comprise entre 50K€ et 100K€ selon le stade de maturité du projet.
3. Un mentoring Renault dédié : chaque start-up retenue bénéficiera de l'aide d'un mentor Renault ainsi que l'accès à des ressources spécifiques mises à disposition par le constructeur : plateforme de validation, assistance technique, retours d'expérience et conseils propres à l'intégration de technologies ou services au sein de la voiture connectée.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Safran

Grand groupe industriel et technologique français, présent au niveau international dans les domaines de l'aéronautique, astronautique, de la défense et de la sécurité.

Corporate Venture: Safran Corporate Ventures (2014 ; premiers investissements prévus en 2015). Financement de start-ups innovantes. Dotée pour démarrer d'une enveloppe de 50 millions d'euros sur trois ans, la création de cette structure s'insère dans la stratégie d'innovation et de transformation du Groupe. Les domaines prioritaires envisagés sont, entre autres :

- Les matériaux avancés,
- La robotique et les nouvelles techniques de fabrication,
- Les capteurs connectés et l'exploitation de leurs données,
- Les systèmes de production, distribution, transport ou stockage d'énergie embarquée,
- Les solutions et technologies dans le domaine de l'identité et de l'authentification des objets connectés et des personnes.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur «Boucicaut» (2014 ; e-santé). Voir le partenariat avec Lafarge.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Saint-Gobain

Entreprise française spécialisée dans la production, la transformation et distribution de matériaux.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : GreenTown Labs Boston /Partech Shaker. Voir Alcatel-Lucent

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : NOVA External Venturing / Concours d'Innovation NOVA. NOVA External Venturing est l'équipe de Saint-Gobain chargée d'identifier et d'évaluer des start-ups en vue de nouer des partenariats de développement à long-terme et aux bénéfices réciproques avec les activités du Groupe. Ces collaborations combinent les ressources marketing, R&D et de production de Saint-Gobain avec les idées les plus neuves dans la construction et les matériaux avancés. À l'actif de NOVA depuis sa création en 2006, plus de 2 600 start-ups passées au crible et plus de 65 partenariats signés. Ces partenariats peuvent prendre des formes diverses : accords de co-développement, de licence, de fabrication ou commerciaux, participations, co-entreprises.

Le Concours de l'Innovation vise à récompenser les start-ups aspirant à développer et à commercialiser les solutions les plus innovantes dans l'habitat, l'énergie et l'environnement, notamment les produits pour la construction, les matériaux avancés, l'efficacité énergétique et le développement durable. Le Concours est organisé et commandité par le département NOVA External Venturing et offre aux lauréats des prix pour un montant total de 100 000 dollars.

Sanofi

Groupe pharmaceutique français. L'entreprise est confrontée à plusieurs enjeux : la Pharma est en pleine mutation, avec des pertes de brevets et une raréfaction des lancements de nouveaux produits, la gestion des connaissances, l'importance des réseaux sociaux, l'autodiagnostic médical sur le web.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Incubateur «Boucicaut» (2014 ; e-santé). Voir le partenariat avec Lafarge et les autres partenaires du CAC40.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Schneider Electric

Groupe industriel qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité, des automatismes et des solutions adaptées à ces métiers.

Corporate Venture: Aster Capital (2010 ; 107 millions d'euros ; 35 start-ups)
Voir Alstom

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Open Innovation Club / Appathon. Open Innovation Club : challenge sur le thème de la maison du futur. Les entrepreneurs proposent des produits et services innovants dans le domaine de l'habitat et peuvent participer à l'appel à projets via un formulaire de candidature à remplir en ligne. Schneider Electric et Vertical Innovation choisissent ensuite 10 projets, appelés à présenter les idées devant la direction marketing de Schneider Electric pour déterminer un vainqueur. Appathon : similaire à un Hackathon où des développeurs tentent de créer une application rapidement. Le commanditaire offre de l'aide, une structure et des fonds afin de transformer les idées et projets en applications qui résolvent de vrais problèmes.

Société Générale

Banque

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : Institut Open Innovation
L'Institut Open Innovation est le fruit de la collaboration entre des universitaires (École Centrale Paris + Supélec) et des grands comptes (Altran, Société Générale et Mazars). Il a pour vocation d'aider l'ensemble des acteurs concernés par l'innovation ouverte, et plus particulièrement :

- les grandes entreprises, qui dans un contexte d'accélération drastique de leur environnement doivent faire évoluer leurs processus d'innovation
- les start-ups, qui sont très complémentaires aux grandes entreprises : elles sont plus agiles, démarrent sur un terrain vierge, ont un regard neuf... mais elles n'ont pas un accès facile au marché,

Incubateur Boucicaut (2014 ; e-santé) : voir le partenariat avec Lafarge. Club Open Innovation Pôle de compétitivité : Le Club Open Innovation est une initiative dédiée au développement des relations business entre grands groupes et start-ups.

Finance Innovation Player : démarche collective de l'ensemble des acteurs de la place financière (banques, assureurs, sociétés de gestion, professions de service aux institutions financières, universités et centres de recherche) qui a pour but, en s'appuyant sur les points de force de la place financière de créer de nouveaux projets industriels et de recherche à forte valeur ajoutée dans l'objectif de développer l'emploi et d'accroître la part de marché de l'industrie financière française en Europe.

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Hackathons à l'Ecole 42 / Startup Day. Les hackathons: Pendant deux jours, étudiants, ingénieurs et collaborateurs du Groupe travaillent main dans la main pour développer des applications utiles à la Banque. Le « SG Connected Hack » a permis à 200 « hackers » d'imaginer de nouveaux services bancaires grâce aux objets connectés.

Solvay

Groupe belge leader de la chimie.

Corporate Venture: Aster Capital (2010 ; 107 millions d'euros ; 35 start-ups) : Voir Alstom.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Technip

Leader mondial du management de projets, de l'ingénierie et de la construction pour l'industrie de l'énergie, mais aussi accessoirement de la chimie.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Total

Entreprise pétrolière française privée.

Corporate Venture: Ecomobilité Ventures (2011 ; 30 millions d'euros ; 6 start-up) Total Energy Ventures (2008 ; 21 start-ups). Créé en 2011 par SNCF, Orange et Total, le fonds d'investissement Ecomobility Ventures a pour but de contribuer à l'essor de la mobilité durable, en soutenant l'innovation et la coopération entre les start-ups et les grands groupes. Il concentre ses investissements dans quatre domaines principaux : les services de transport, les technologies de l'information innovantes, les véhicules connectés et produits de mobilité, et les infrastructures intelligentes.

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Unibail-Rodemco

Groupe de l'immobilier commercial.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : UR Lab (2012). Une structure de recherche sur les concepts de centres commerciaux et sur la différenciation. Le projet s'inscrit dans la stratégie initiée depuis plus de deux ans. Création du label 4 étoiles, de la «Dining Experience», des vitrines iconiques, du «Digital Dream ». Les équipes dédiées à la R&D sont regroupées à Clichy.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Valeo

Équipementier automobile, partenaire de tous les constructeurs dans le monde.

Corporate Venture: Rachat de start-ups ciblées

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Centre de veille à Palo Alto (Californie)

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Veolia

Chef de file mondiale des services collectifs. Une expertise dans quatre domaines: gestion du cycle de l'eau, gestion et valorisation des déchets, gestion de l'énergie et le transport de personnes.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Veolia Innovation Accelerator (2011) / TIA (2012). Avec le programme Veolia Innovation Accelerator (VIA), le Groupe se positionne en intégrateur de technologies pour détecter, évaluer et déployer les plus innovantes d'entre elles pour l'environnement. Elle n'investit pas dans les entreprises sous forme de capital de risque. Lancé en 2010, le VIA étudie chaque année environ quatre cents propositions de solutions innovantes présentées par des start-ups pionnières dans le domaine des « cleantechs ». Après sélection, Veolia met à la disposition des plus prometteuses d'entre elles ses équipes, ses infrastructures de R&D, ses marchés et ses installations opérationnelles pour qu'elles puissent transformer leurs idées et déployer leurs solutions dans le monde entier, en les intégrant notamment au sein des offres du Groupe destinées aux clients.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Vinci

Secteurs du bâtiment et travaux publics et de la concession de services publics.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : Lab VINCI Autoroutes (2013). Expérimentations concrètes sur des services innovants avec l'ensemble de ses parties prenantes. Dans cette perspective, VINCI Autoroutes offre à des porteurs de projets la possibilité d'en faire la démonstration sur son réseau.

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : Le Hackathon VINCI. Le premier a réuni 124 participants et 29 concepts d'applications numériques développés en 48 heures, ce concours d'innovation est l'un des plus importants organisés en France à ce jour. Start-ups, étudiants, développeurs, graphistes, designers et porteurs d'idées ont travaillé en équipes autour du thème « 48 heures pour réinventer l'expérience client des voyageurs et des spectateurs dans les stades, les aéroports et sur les autoroutes ».

Six applications ont été distinguées par le jury, qui réunissait des représentants de VINCI, de la Ville de Nice, de la Métropole Nice Côte d'Azur, du Conseil général des Alpes-Maritimes et de l'écosystème local d'entreprises innovantes.

Le jury du Hackathon a également sélectionné 17 projets finalistes pour le « Prix du public ». Ils ont été soumis au vote des internautes, sur une page Facebook dédiée. Le projet dont la présentation vidéo a obtenu le plus de « likes » a reçu le Prix du public, doté de 4 000 euros.

Vivendi

Multinationale française spécialisée dans la communication et le divertissement.

Corporate Venture: na

Partenariat avec une structure externe (incubateur, cluster...) : na

Structure interne (incubateur, accélérateur...) : na

Divers (concours, programme, cellule indépendante...) : na

Les 12 défis de l'innovation ouverte

1. Selon le baromètre de l'innovation ouverte 2014 publié par Arthur D Little et Bluenove pour le Mouvement des entreprises de France (Medef), 54 % des grands groupes craignent le vol ou le détournement de la propriété intellectuelle, et 38 % expriment la peur de perdre le contrôle du processus d'innovation. Mieux vaut mettre dès le départ tous les sujets sur la table des négociations, en particulier ceux qui pourraient poser problème plus tard comme la propriété intellectuelle, le partage de la valeur, la gestion des fonds ou l'agilité des processus.
2. On remarque une certaine incompréhension de la part des équipes responsables de l'innovation dans les grandes entreprises, qui éprouvent le sentiment d'être court-circuitées et concurrencées. L'innovation ouverte peut faire peur à interne. C'est pourquoi plusieurs grandes entreprises débutent leur processus par des activités ponctuelles, favorisant graduellement le maillage de cultures, le temps de se faire la main.
3. Les challenges et événements ponctuels ne permettent pas de diffuser de façon pérenne la culture start-up dans les grandes entreprises. Pour pousser plus loin cette intégration, les entreprises optent alors pour des initiatives plus durables, comme les incubateurs et accélérateurs.
4. Dans une start-up, souvent l'entrepreneur à l'égo surdimensionné, est persuadé de pouvoir réussir tout seul. Cet entrepreneur surévaluera la valeur de son entreprise, rendant les négociations très ardues. Les grandes entreprises doivent éviter ce genre d'entrepreneur, même si son idée est géniale.
5. On assiste mondialement à une multiplication des formules et des dispositifs afin d'attirer un nombre croissant de start-ups. En Europe seulement, il y aurait 200 incubateurs et accélérateurs. Chacun cherche la licorne, valorisée à plusieurs milliards de dollars. Elle est rare. La plupart des dispositifs doivent passer à travers un volume très élevé de candidatures avant de dénicher les entreprises à plus fort potentiel. Ceci peut éteindre le goût d'entreprendre. Y Combinator, l'accélérateur le plus connu, a reçu depuis ses débuts quelque 10 000 applications. 511 projets ont été acceptés et 37 d'entre eux sont qualifiés de véritables succès, parce qu'elles valent désormais plus de 40 millions de dollars. Selon les nombreuses recherches, les incubateurs, accélérateurs et espaces de coworking font généralement un bon travail d'assistance, mais n'ont pas encore démontré leur capacité d'amener les entreprises à la rentabilité financière et au succès. Quand une grande entreprise s'intéresse à une start-up, c'est davantage pour une question de synergie. Cet élément devrait constituer sa première motivation.
6. Selon une étude du Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), quelque 44 % des entreprises qui ont reçu du capital de risque ont été vendues à des intérêts étrangers, principalement des Américains, contre 34 % qui ont été cédés à des acheteurs canadiens. Dans seulement 13 % des cas, les entreprises sont demeurées indépendantes en faisant leur entrée en Bourse. Les chercheurs ont aussi examiné de plus près 14

PME technologiques québécoises qui ont été vendues à des intérêts étrangers. Aujourd'hui, six d'entre elles n'ont plus aucune activité au Québec. Les fonds de capital de risque se donnent généralement 10 ans pour effectuer leurs investissements et s'en départir. Et quand ils sont prêts à vendre, les offres viennent le plus souvent de l'étranger. Afin d'assainir l'écosystème des start-ups, il faudrait plus de compagnies canadiennes d'envergure intéressées d'acquérir des entreprises plus petites. La situation serait moins critique s'il y avait davantage d'inscriptions en Bourse, mais ce n'est pas facile de convaincre les fonds et les entreprises de se lancer dans une telle opération.

7. La plupart des programmes de start-ups évaluent leur succès par le nombre d'entreprises démarrées et non pas par la valeur qu'elles créent, notamment celles qui atteignent la phase de croissance rapide. La très grande majorité des start-ups n'atteindront jamais la phase de croisière. Par exemple, le programme Startup Chile a réussi à attirer des talents du monde entier (comme à Silicon Valley). Plus de 1 000 start-ups ont vu le jour jusqu'à présent. Mais la plus grande entreprise créée n'a que trois employés. Même son de cloche du côté du Danemark. Malgré le nombre élevé de start-ups, à peine 1 % répondent aux critères d'une entreprise en croissance. La quantité entrepreneuriale n'a rien à voir avec la qualité entrepreneuriale. Il est préférable d'investir dans moins d'entreprises en démarrage et de se concentrer davantage sur celles qui ont le plus de potentiel de devenir des entreprises d'envergure, notamment parce que l'équipe derrière est expérimentée.
8. La création de richesse ne peut se faire sans croissance. C'est lorsqu'elles sont dans cette phase que les entreprises contribuent le plus au développement économique, en créant des emplois, en générant de l'innovation et en élargissant l'assiette fiscale. Soutenir la croissance des entreprises post start-up représente un défi beaucoup plus grand à relever que leur démarrage. Il faut collectivement faire des efforts plus soutenus pour financer et encourager les start-ups à fort potentiel de croissance.
9. La dilution constitue un problème important. Une clause standard dans l'industrie qui permet aux capital-risqueurs de récupérer leur mise (avant les autres) dans l'éventualité où le prix de la vente n'atteindrait pas le prix de conversion de leurs titres. Plusieurs actionnaires fondateurs se retrouvent au statut de simples employés au sein de leur entreprise, les investisseurs ne voulant pas leur offrir un incitatif financier pour rester. Les actionnaires fondateurs devraient retarder le moment où ils devront céder des parts et être dilués, afin de laisser plus de temps pour créer de la valeur.
10. Certaines entreprises, dont la mort clinique a été diagnostiquée par le marché, demeurent étrangement en vie, parfois durant des années. Grâce aux subventions, aux bourses et aux crédits d'impôt pour la recherche et le développement, une entreprise dont les ventes sont inférieures à sa masse salariale peut en effet vivoter des années au Québec. On appelle ces organisations des entreprises zombies, parce qu'elles sont entre la vie et la mort. Les généreux crédits d'impôt au Québec, conduisent les start-ups québécoises à investir trop dans le développement et pas assez dans la commercialisation. Ce phénomène s'appelle le « Corporate Welfare ». On retrouve ces zombies dans plusieurs incubateurs/ accélérateurs.

11. Le mode de fonctionnement du capital de risque peut créer problème. Selon certains experts, sur 10 investissements :

- 5 sur 10 constituent une perte
- 4 sur 10 récupèrent leur investissement
- 1 sur 10 multiplient leur investissement par un minimum de 10

Cela occasionne trois problèmes; les fonds de capital de risque ont besoin de volume, les chances de dilution des fondateurs sont grandes, et ceci peut dévier les start-ups de leur objectif premier qui est de faire des profits et non trouver des investisseurs.

12. De nombreux responsables politiques pensent que d'encourager plus de gens à lancer une start-up, revitalisera l'économie et augmenter la création d'emplois. Les politiques et les initiatives destinées à augmenter le nombre de start-ups ne créent en fait que très peu d'emplois et de richesses. Aucune étude n'a encore démontré que créer le plus d'entreprises possible contribuera à la croissance économique, à l'innovation ou encore à la création d'emplois durable. Chaque dollar investi dans l'expansion d'une entreprise constitue un meilleur placement que dans la création tous azimuts de start-ups. Cela ne veut pas dire qu'il faut cesser d'investir dans les start-ups. Il faut mieux équilibrer l'aide.

Les 9 leading practices de l'innovation ouverte

1. La grande entreprise n'a pas nécessairement besoin d'avoir son propre incubateur (7000 dans le monde) ou accélérateur (225 dans le monde) car il y en a beaucoup sur le marché. Les start-ups ont surtout besoin de projets et de clients. La grande entreprise peut commencer en innovation ouverte par être un bon client pour les start-ups. Il y a d'autres pistes à explorer : la commandite de fablabs ou d'espaces de co-working. Peu importe la structure choisie, il faut s'assurer que le programme soit bien réseauté. Les start-ups doivent être branchées à leur écosystème entrepreneurial local, tout dans la communauté globale virtuelle. Le centre d'innovation Launch Lab de Kingston en Ontario est un modèle intéressant, tout comme le Tube à expérimentations urbaines (TUBÁ), installé à Lyon, qui permet aux start-ups et aux grandes entreprises de présenter leurs innovations et initiatives aux citoyens. L'incubateur Boucicaut est aussi intéressant puisque plusieurs grandes entreprises s'y impliquent.
2. Il faut investir toujours le strict minimum dans les start-ups, juste ce qu'il faut pour amener une nouvelle idée sur le marché. Avoir accès à très peu de moyens au départ incite les équipes des start-ups à être plus créatives. Le manque d'argent est une contrainte qui les oblige à voir les choses autrement et à les faire autrement. Lors des premières étapes d'un démarrage, la valeur d'une entreprise est beaucoup plus reliée à ce que l'équipe possède déjà; les talents, la passion, le temps, les contacts. C'est aussi la capacité des fondateurs de s'entourer d'une bonne équipe et la capacité de générer de l'enthousiasme et de la mobilisation autour de leur projet.

Le financement ne sert pas juste à tester les idées, mais à tester aussi les capacités de l'équipe. Les meilleurs accélérateurs investissent dans le recrutement de talents, notamment au niveau de l'équipe dirigeante expérimentée qui doit démontrer ses aptitudes entrepreneuriales. Coca-Cola Founders Network fait des partenariats avec des entrepreneurs expérimentés du monde entier en leur donnant accès aux réseaux de contacts et aux ressources de Coca-Cola afin qu'ils puissent créer leur propre start-up, même si leur idée est vague. Le risque ne doit pas être d'ordre scientifique ou technologique, mais dans la confrontation d'une offre produit ou service au marché. Une start-up n'a pas de sens si elle n'intègre pas rapidement la commercialisation de son offre. La plupart des incubateurs ou des accélérateurs misent sur les start-ups les plus prometteuses. Coca-Cola mise sur le co-design, la collaboration et la co-construction avec les entrepreneurs sélectionnés. Coca-Cola amène la capacité de faire changer d'échelle et de créer de la valeur de nouvelles façons.

3. Si la grande entreprise entre dans le capital d'une start-up, cette dernière doit éviter de trop en dépendre. Il n'est pas toujours bon que le principal client devienne un actionnaire. Surtout si la solution est destinée à l'intégration verticale de ce client ou à des concurrents directs de cette dernière. Cela peut fermer l'accès à une bonne partie du marché. Par contre, si la start-up fait partie avec d'autres start-ups de l'écosystème de la grande entreprise, les avantages sont énormes. Les start-ups ont tout à gagner en visibilité d'un partenariat concret avec de grandes entreprises internationales. Il faut juste éviter l'exclusivité.

4. En matière d'accélération, les meilleures pratiques devraient être mis en place sont :
 - Développer une stratégie de branding qui positionne l'accélérateur à l'international;
 - Mettre davantage d'effort sur le développement de produit, les itérations rapides et la commercialisation. Investir après les premières rondes afin d'éviter la dilution;
 - Mettre en place des indicateurs clés de performance (KPI).

Les «Demo Days» à grande échelle et les concours de «Pitch», que l'on retrouve dans la majorité des programmes d'accompagnement, sont des pratiques de plus en plus délaissées. Enfin, l'innovation ouverte s'arrête souvent avant les exit". Ce qui pousse nombre de start-ups à se faire acquérir par des groupes étrangers. Ceci crée un problème de valorisation. Les parties prenantes devraient les éviter.

5. Les grandes entreprises ont un grand intérêt pour les start-ups des autres pays, notamment de l'Inde, des États-Unis et d'Israël. Si le bassin des start-ups est plus élevé dans ces pays, la compétition est aussi plus vive pour les attirer. L'herbe n'est pas toujours plus verte chez les voisins. Les grandes entreprises peuvent négliger les start-ups locales qui offrent pourtant des solutions similaires. Les grandes entreprises ont un avantage à supporter un écosystème de proximité autour d'une structure d'accompagnement. Le principal atout de Y Combinator consiste à mettre en contact les start-ups avec des entrepreneurs qui ont déjà été dans la situation et qui ont par la suite connu beaucoup de succès (les fondateurs de Dropbox, d'Airbnb...). La plupart sont situées à proximité, dans la Silicon Valley. Cela permet de gagner du temps pour franchir quelques étapes clés, car tous les problèmes auxquels sont confrontées les start-ups ont forcément été déjà traités par les plus anciennes entreprises du réseau.
6. L'accélérateur doit mettre en place quelques-unes des meilleures pratiques en entrepreneuriat. Que ce soit le «Design Thinking», l'effectuation, le «Lean Startup», le prototypage rapide, le «Discovery Driven Planning», le plus important c'est d'adopter un processus qui se concentrera sur un problème non résolu du client, qui permettra à la start-up, à travers la validation des hypothèses et les multiples itérations, de découvrir une solution qui génèrera un effet de levier important.
7. Les accélérateurs les plus performants ont tous un réseau de mentors. Ces mentors peuvent être externes. En plus d'aider les entrepreneurs, leurs conseils sont aussi utiles pour les grandes entreprises. D'autres formules sont aussi intéressantes, dont le concept d'entrepreneurs en résidence que l'on voit de plus en plus souvent en dans ces dispositifs.
8. Selon une étude de la Forrester Research (2012), la majorité des entreprises qui ont

implanté des programmes d'innovation ouverte, ont créé une équipe de 3 à 5 personnes pour les gérer et les mettre en place.

9. On voit émerger une forme hybride d'accélérateurs. Quelques fois, on les appelle des studios, des labs ou des «Foundries» comme Founderfuel à Montréal. Ces accélérateurs sont ½ capitaux de risque et ½ des bâtisseurs d'entreprises. Leur expertise est sectorielle (santé, aéronautique) ou fonctionnelle (technologie, production, marketing, exportation...). Le but de ces accélérateurs n'est pas de copier des formules comme le Y Combinator, mais de trouver leur propre formule qui leur permettra de valoriser leur propre innovation pour gagner de nouvelles parts de marché.

Qu'elles soient situées en France, au Canada ou aux États-Unis, les défis des grandes entreprises et des start-ups à l'égard de l'innovation ouverte sont semblables. Les solutions sont aussi les mêmes et peuvent s'implanter d'une région à l'autre. D'où l'importance d'identifier les meilleures pratiques et de les adapter à l'écosystème particulier de chaque ville, de chaque région que de reconstruire à partir de zéro. Les solutions existent quelque part. Avec l'innovation ouverte, l'environnement change très rapidement. Il vaut mieux une implantation rapide à partir de ce qui existe déjà et qui a fait ses preuves que de tenter de tout réinventer.

Les questions à se poser avant de se lancer selon les points de vue

La grande entreprise qui souhaite développer des pratiques d'innovation ouverte avec les start-ups se pose ainsi une myriade de questions :

- Comment identifier les start-ups intéressantes ?
- Comment identifier les technologies et les start-ups les plus pertinentes ?
- Faut-il (absolument) créer un incubateur ou un accélérateur de start-ups ?
- Quelles ressources seront nécessaires ?
- Comment accélérer le scale-up pour créer plus de valeur ?
- Comment se fera le partage de la valeur ?
- Comment nous gérerons la propriété intellectuelle ?
- Quel accompagnement financier apporter aux start-ups ?
- Comment intégrer les start-ups avec les équipes internes ?
- Comment créer rapidement de nouvelles offres ?
- Quelles compétences internes mettre en avant dans la relation avec les start-ups ?
- Comment adapter la culture interne au choc des cultures lié à l'association avec des entités externes, plus souples et rapides ?
- Comment bénéficier de retombées positives pour l'image de l'entreprise ?

Vu de la start-up, les questions que les fondateurs se posent sont symétriques :

- Quels sont les grands comptes qui sont à même de mieux contribuer à mon développement ?
- Est-ce que l'offre start-up de cette entreprise pourra m'aider à faire d'eux des clients et une belle référence ?
- Est-ce que cette référence sera communicable ?
- Est-ce qu'en me liant à cet industriel, j'aurais toujours la voie libre pour accéder au marché ?
- Quelles compétences et crédibilité la société m'apporterat-elle ?
- Est-ce que cet industriel pourra m'aider dans mon développement commercial et surtout à l'international ?
- Qui siègera au conseil d'administration de la start-up ? La suivra-t-il dans la durée ? Quels sont ses objectifs ?

Liste non exhaustive des dispositifs d'innovation ouverte

Matériaux

- Données ouvertes
- Code source ouvert (forges de composantes logicielles, etc.)
- Objets ouverts (plans open source, etc.)
- Données citoyennes (utilisation du mobile, quantify self, creative commons, etc.)

Événements

- Hackathons
- Jams
- Forums ouverts
- Matchmaking

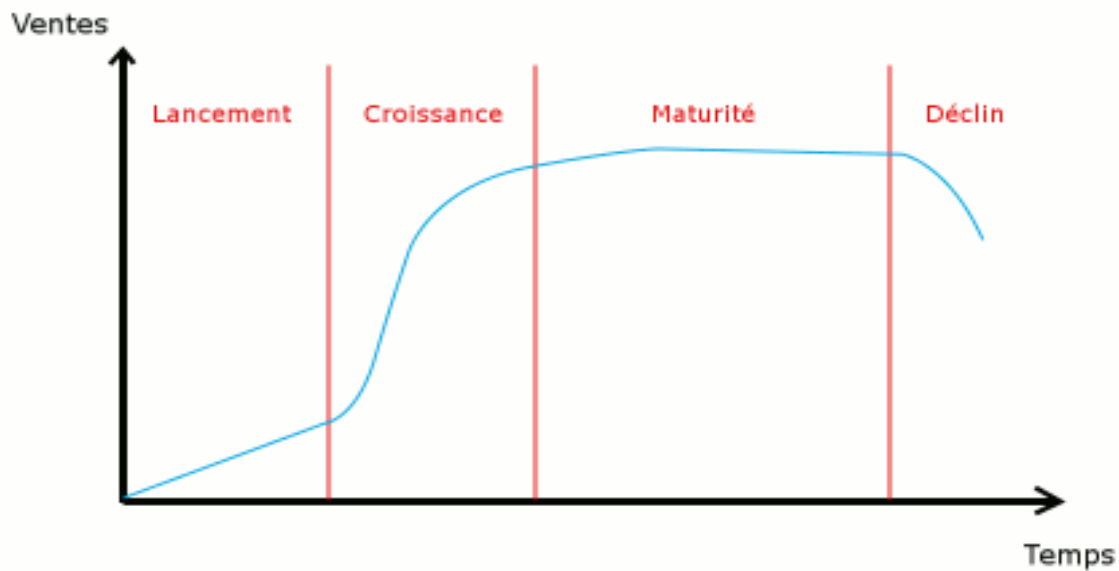
Dispositifs éphémères

- Laboratoires d'innovation publique (27ième régio — résidences)
- Cercles de co-design
- ChangeLabs
- Appels à résolution de problèmes
- Concours d'innovation
- Plateformes numériques
- Plateformes Crowdsourcing
- Crowdfunding
- Places de marché
- Plateformes collaboratives

Dispositifs de longue durée

- Espaces de co-working
- Laboratoires vivants
- Fablabs
- Hacker Spaces
- Hubs
- Incubateurs/Accélérateur — Hybrides
- Fonds de capital de risque
- Programmes d'intrapreneuriat
- Communautés d'innovation
- Bibliothèques du XXI siècle

Le cycle de financement des start-ups



Ronde de financement	A	B	C	D	E pour exit
Financement, programmes et investissements nécessaires	PARI RS & DE Love money Personnel Anges financiers Basé sur le potentiel (marché ou produit) et les promoteurs	Banques à charte Desjardins BDC ou IQ Programmes gouvernementaux Actionnaires et bilan d'entreprise	Capital de risque – ronde 1 Basé sur la JVM	Capital de risque – ronde 2 Réservé aux projets déjà financés.	3 possibilités : Rachat ou remboursement Bourse Fusion acquisition
Cycle de vie de l'entreprise	0 à 24 mois	12 à 36 mois +	2 à 5 ans	3 à 10 ans	
	Lancement	Première phase de croissance	Croissance	Maturité	