

Grandes entreprises et start-up

Quels facteurs-clés de succès
pour des relations bénéfiques ?

FÉVRIER / 2017
LES CAHIERS FUTURIS

Proposé par
Violette Nemessany

À partir d'entretiens et du compte rendu d'un séminaire organisé par la plateforme **FutuRIS de l'ANRT**

Grandes entreprises et start-up

Quels facteurs-clés de succès
pour des relations bénéfiques ?

FÉVRIER / 2017
LES CAHIERS FUTURIS

Proposé par
Violette Nemessany

À partir d'entretiens et du compte rendu d'un séminaire organisé par la plateforme **FutuRIS de l'ANRT**

L'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) rassemble les acteurs publics et privés de la recherche et de l'innovation. Elle compte aujourd'hui plus de 300 membres. Son objectif est d'aider à améliorer l'efficacité du système français de recherche et d'innovation et en particulier les relations public-privé.

FutuRIS a pour mission d'analyser et de mettre en perspective les évolutions du système français de recherche et d'innovation, à partir de travaux collaboratifs impliquant des acteurs d'horizons divers. L'objectif est d'accompagner le changement en l'éclairant de regards prospectifs partagés, et d'aider à faire progresser les stratégies et les coopérations.

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement toutes les personnes que nous avons sollicitées tout au long de ce travail (entretiens, réunions, relecture)¹. Nous remercions également l'ensemble des participants au séminaire organisé le 11 mai 2016².

1. Cf. la liste des personnes interviewées et contributeurs, à la fin de ce cahier FutuRIS.
2. Séminaire ANRT-FutuRIS, « Grandes entreprises et start-up : quelles conditions pour des relations bénéfiques ? », 11 mai 2016.
Cf. le compte rendu, www.anrt.asso.fr

Sommaire

01

Résumé exécutif
5

02

Introduction
9

03

Un écosystème français en pleine ébullition
13

04

De part et d'autre, les raisons de coopérer
17

05

Mieux préparer et accompagner les rapprochements
21

06

Quatre lignes de conduite pour les grandes entreprises
27

07

Annexes
31

08

Bibliographie
39

09

Liste des personnes auditionnées et des contributeurs
40

10

Table des matières
41

01

Résumé exécutif

Comment les grandes entreprises développent-elles des synergies fortes avec les start-up, profitables aux unes et aux autres et bénéfiques pour le pays ? C'est pour tenter de répondre à cette question que FutuRIS a interrogé des responsables de grandes entreprises, puis a organisé un séminaire afin de croiser leurs points de vue avec ceux des fondateurs de start-up, des financeurs et des représentants des pouvoirs publics.

Pour un mariage stratégique réussi

En quelques années, l'écosystème français du financement des start-up s'est structuré, notamment grâce aux mesures fiscales, financières et administratives mises en œuvre par l'État. Cela a permis l'amélioration des conditions d'investissement dans les premiers moments de la vie des start-up. Tout l'enjeu est maintenant de les faire grandir. Mais les montants investis, en France, dans le capital-développement ne sont pas à la hauteur des besoins. De fait, peu de start-up parviennent à atteindre une taille critique sans se faire racheter ou s'exiler. Comment accompagner et financer leur développement ? Une réponse est à chercher du côté des grandes entreprises qui, pour rester innovantes et compétitives, mettent en place des politiques en direction des start-up. Mais ces stratégies sont récentes. Elles doivent trouver leur voie au milieu de conditions qui peuvent être liées au secteur, à l'organisation de la grande entreprise et au dynamisme des start-up.

Les enjeux et les intérêts mutuels

Le rapprochement entre les grandes entreprises et les start-up trouve sa justification dans la dynamique nécessaire à chacun. Les premières cherchent à accélérer leur processus d'innovation, réussir leur

transformation digitale, renouveler leurs compétences et gagner en agilité. Les secondes ont besoin de clients, d'investisseurs, de moyens techniques, de savoir-faire supplémentaires, d'un accès à un réseau international et à de nouveaux marchés.

Quatre modes d'engagement dans la relation

Les grandes entreprises déploient de nombreuses actions en direction des start-up : organisation d'événements, mise en place de structures d'accompagnement, signature de commandes ou prise de participation directe dans le capital... Parmi ce foisonnement d'initiatives, on peut distinguer quatre modes d'engagement des grandes entreprises dans leur relation avec les start-up : « parrains », « partenaires R&D », « clients », « investisseurs ». Chacun de ces modes regroupe des actions mises en place à un moment précis de la vie d'une start-up et offre l'opportunité aux grands groupes de nouer des relations occasionnelles (hackathon, remise de prix, sous-traitance) ou durables (projets R&D, commandes, participation au capital).

Des difficultés pour se comprendre

Pour les grands groupes et les start-up, travailler ensemble n'est pas chose facile. L'asymétrie de la relation constitue une source évidente de tensions. Plus spécifiquement, quatre raisons expliquent les difficultés rencontrées :

- **Les contraintes structurelles sont différentes :** les délais de paiement et les cycles budgétaires des grands groupes ne sont pas naturellement compatibles avec les besoins en trésorerie des jeunes pousses ; les circuits de prise de déci-

sion internes aux grands groupes sont jugés trop longs et complexes par les start-up, etc.

- **Ils ne parlent pas le même langage.**
- **Les pratiques managériales peuvent être antinomiques :** Il est parfois difficile pour les managers des grandes entreprises d'abandonner leur *leadership* et de s'adapter à la gestion, plus transversale, des projets et du personnel des start-up.
- **Les cultures d'entreprises sont distinctes :** Les grandes entreprises peuvent souffrir du syndrome du « *not invented here* », et du même coup, hésiter à se tourner vers les jeunes pousses pour imaginer de nouveaux produits et services. De plus, elles peuvent profiter d'un rapport de force qui leur est favorable, notamment au niveau de la propriété intellectuelle. À l'inverse, certaines start-up oublient, à tort, que la taille des grands groupes ne les dispense pas de leurs contraintes sur les investissements.

Les personnes au cœur des relations entre grandes entreprises et start-up

Établir des liens entre les personnes exerçant au sein des deux entités constitue un impératif pour se comprendre. Cela suppose de la part des grandes entreprises de repenser leur mode de fonctionnement. Plusieurs voies sont possibles :

- **mettre en place de nouvelles méthodes d'organisation des relations en tant que :**
 - client de la start-up, en nommant un « parain » au sein de la direction générale chargé

de rassurer la direction des achats sur le potentiel des start-up ; de faciliter les démarches administratives et juridiques auprès de la direction financière ; de mettre en relation les start-up en voie d'internationalisation avec les filiales, les clients et les prestataires à l'étranger, et en la faisant bénéficier de son image de marque.

- investisseur, en créant un fonds dédié aux start-up pour prendre des participations, avec la réactivité et les compétences nécessaires.

- **constituer une entité séparée du groupe,** comprenant des personnes ayant un profil adapté à la culture des start-up. Celle-ci pourra alors développer les conditions propices pour mener à bien le projet avec la start-up.
- **embaucher des collaborateurs ayant eu des expériences au sein de start-up.**

Quatre lignes de conduite pour les grandes entreprises

Sur la base des informations recueillies auprès des acteurs interrogés, FutuRIS a dégagé quatre lignes de bonne conduite destinées aux grandes entreprises. Ces orientations ont toutes en commun une condition de faisabilité : l'identification claire et pertinente des interlocuteurs chargés de les mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

- **Préparer la collaboration en amont**
 - Mettre en place, au sein du groupe, une politique en direction des start-up : définition d'une vision stratégique et d'objectifs partagés entre les différentes composantes, basés sur le principe d'une répartition équitable des responsabilités et des retours sur investissement

- **S'adapter aux contraintes et aux spécificités de la start-up**
 - Faire évoluer les modes d'organisation du travail, notamment en permettant à la start-up d'avoir un accès direct à un bon niveau décisionnaire au sein de la grande entreprise
 - Être souple dans les procédures mises en place
 - Accélérer la contractualisation
- **Accompagner dans la durée pour créer une relation de confiance**
 - Être à l'écoute de son partenaire et faire preuve de réalisme dans les attentes
 - Accepter de prendre des risques
 - S'adapter aux changements...
 - ... Et mettre fin à la relation en cas d'échec
- **Permettre à la start-up de se développer**
 - Allouer, avec rapidité, des moyens et des ressources spécifiques pour couvrir la phase d'expérimentation et de commercialisation des produits et des services créés conjointement avec la start-up

02

Introduction

La France serait-elle en passe de devenir une « start-up nation »³ ? D'aucuns parlent même de « paradis pour entrepreneurs »⁴. Cela peut surprendre dans un pays traditionnellement plus réputé pour ses grands groupes industriels centenaires⁵ que pour ses jeunes pousses. Pourtant, à en croire, par exemple, le cofondateur de la start-up Wistiki, spécialisée dans la création d'objets connectés, « pour l'amorçage et les premières étapes de développement, il n'y a pas de meilleur endroit au monde où créer sa start-up »⁶. Ce phénomène est en partie le résultat des mesures fiscales, financières et administratives mises en œuvre, depuis les années 2000, par les pouvoirs publics pour favoriser l'éclosion des start-up tricolores. L'enjeu, pour les entreprises – mais aussi pour l'État –, est désormais de percer le plafond de verre qui limite la croissance des jeunes pousses. Le constat a, en effet, été maintes fois rappelé : la longévité des start-up françaises est bonne, mais très peu d'entre elles deviennent des ETI. Beaucoup de celles qui réussissent sont rachetées par une grande entreprise, souvent étrangère, avec le risque du déménagement et du départ des talents⁷.

Pour autant, les relations entre les start-up et les grandes entreprises ne se limitent pas à une participation au capital, encore moins au cas extrême du rachat : elles peuvent notamment prendre la forme d'une coopération de R&D ou d'une rela-

tion commerciale. La plupart des grands groupes ont aussi développé une politique internationale de start-up, qu'ils aient ou non un fonds de « *corporate venture* »⁸. Ce rapprochement entre grandes et petites entreprises trouve sa justification dans la nécessité de compenser les faiblesses de chacun. Les multinationales ont besoin des jeunes pousses pour rester compétitives. Ces dernières peuvent les aider à accélérer leur processus d'innovation, à réussir leur transformation digitale, à renouveler leurs compétences et à gagner en agilité. En retour, les start-up trouvent dans un groupe non seulement un client ou un investisseur, mais aussi des moyens techniques et des savoir-faire supplémentaires, sans oublier un accès à un réseau international et à de nouveaux marchés.

Mais ces relations n'en sont qu'à leur début : « la majorité des initiatives en place aujourd'hui n'existaient pas il y a trois à cinq ans. Et seulement 15 % des groupes du CAC 40 ont une approche structurée inscrite dans leur propre stratégie d'entreprise, avec des objectifs définis et des outils de suivi grâce auxquels ils accompagnent les start-up dans l'ensemble des phases de leur développement »⁹. Ce constat soulève plusieurs interrogations : comment aider les grandes entreprises à faire mieux ? Quelles sont leurs attentes vis-à-vis des start-up ? Comment s'organisent-elles pour, à la fois, repérer les jeunes pousses prometteuses, leur proposer

3. Expression empruntée à Dan Senor et Saul Singer (2009), *in Start-up nation. Les ressorts du miracle économique israélien*, Éditions Twelve – Hachette, New York.

4. Fabrice Cavarretta (2016), *Oui ! La France est un paradis pour entrepreneurs*, Éditions Plon, Paris.

5. La moyenne d'âge des entreprises du CAC 40 est de 102 ans. À titre de comparaison, celle du GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) est de 22 ans.

6. Béatrice Mathieu, « Les promesses de la French Tech », *in L'Expansion*, n°814, mai 2016, p. 21.

7. Sur la question du rachat des start-up par les grandes entreprises, FutuRIS a réalisé une étude en 2012. Cf. Violette Nemessany (2012), « Le devenir des jeunes pousses après acquisition par un groupe industriel », *in* Denis Randet, Jacques Lesourne (ss la dir.), *La recherche et l'innovation en France*, FutuRIS 2012, chapitre 9, Éditions Odile Jacob, Paris, pp. 275-309.

8. Le « *capital venture* » est un fonds d'investissement interne à une grande entreprise.

9. Raise et Bain & Compagny (2016), « David avec Goliath. Et si on construisait un avenir ensemble ? », Étude sur l'Alliance grandes et des jeunes entreprises, www.bain.fr

le mode de coopération le plus adapté et investir avec une réactivité suffisante ? Quelles précautions doivent-elles prendre pour ne pas détruire la valeur de leurs jeunes partenaires et faire en sorte que la relation contribue au développement de chacun ? En bref, quels sont les facteurs-clés de succès d'une relation « gagnant-gagnant » ?

Pour répondre à ces questions, FutuRIS a interrogé des entreprises et croisé leurs points de vue avec ceux de fondateurs de start-up, d'investisseurs (publics et privés) et des pouvoirs publics. Les propos recueillis ont permis, d'un côté, de constater la nécessaire adaptation des grandes entreprises aux modes de fonctionnement des start-up, et de l'autre, d'identifier quatre types d'engagement dans la relation (« parrains », « partenaires R&D », « clients », « investisseurs »). Ils ont aussi mis en lumière le rôle fondamental des personnes.

Encadré 1. Méthodologie

Dix entretiens avec des représentants de grandes entreprises, des financeurs et des pouvoirs publics¹⁰ ont permis de prendre la mesure de l'intensification des relations entre grandes entreprises et start-up. Cette intensification se traduit par des initiatives et des dispositifs dont le degré de maturité varie d'une structure à l'autre.

Puis, FutuRIS a organisé, le 11 mai 2016, un séminaire sur ce sujet¹¹. Présidé par Alain Bugat (membre de l'Académie des technologies), ce séminaire a réuni une quarantaine de responsables de grands groupes, des fondateurs d'entreprises, des financeurs et des représentants politiques. Les débats ont permis, d'une part, de mettre en lumière différents constats et bonnes pratiques, et d'autre part, d'identifier les points sensibles rencontrés par les acteurs et de chercher en commun des voies d'amélioration possibles. Enfin, afin d'enrichir l'analyse, des extraits d'entretiens avec différents acteurs de terrain, publiés dans la presse ou sur Internet, ont également été utilisés.

10. Cf. la liste des personnes interviewées et contributeurs, à la fin de ce cahier FutuRIS.

11. Avec les interventions de Vincent Marcatté (vice-président Open Innovation d'Orange), Guillaume Dupont (associé cofondateur de CapHorn Invest), Cécile Brosset (directrice du Hub de Bpifrance) et David Monteau (directeur de la mission French Tech).



03

Un écosystème français en pleine ébullition

Bien qu'il n'existe pas « de source statistique précise sur les jeunes entreprises innovantes en France »¹², certains observateurs avancent le chiffre de 22 000¹³ tous secteurs confondus. Parmi celles-ci, 3 300¹⁴ réunissaient, en 2014, les critères pour bénéficier du dispositif Jeune Entreprise Innovante (JEI)¹⁵. Autour de ces jeunes pousses, tout un écosystème de fonds d'investissement, *Business Angels* et structures d'accompagnement (publiques et privées) s'est organisé. Leurs actions ont permis d'améliorer les conditions d'investissement dans les premiers moments de la vie des start-up françaises. Reste que si « la France dispose aujourd'hui d'une population de start-up innovantes assez nombreuses, qui survivent bien »¹⁶, peu d'entre elles parviennent à grandir et à s'imposer comme un leader dans leur domaine.

Un écosystème du financement des start-up dynamique mais...

L'accès au financement est crucial pour les start-up. Afin de franchir les étapes d'amorçage, de développement, de production et de commercialisation, elles ont recours, au-delà de la mise des fondateurs et de leurs proches (*love money*), à des capitaux privés : *crowdfunding*, *Business Angels*¹⁷, sociétés de capital-risque¹⁸ (Annexes : Tableau 1). Tout l'enjeu est de renforcer la capacité d'intervention de ces

acteurs du financement des jeunes pousses. Pour ce faire, d'importantes mesures ont été prises par les pouvoirs publics depuis les années 2000 (Annexes : Tableau 2) : aides à la création d'entreprises innovantes¹⁹, allègements fiscaux et sociaux, création de structures de conseil, d'accompagnement ou d'encadrement. Cette politique volontariste de l'État se justifie par le retour sur investissement attendu à moyen ou long terme : on espère que les start-up engendreront de nouveaux emplois tout en facilitant la transition numérique, redynamisant le tissu industriel et en stimulant la croissance économique du pays. Comme nous l'ont indiqué nos interlocuteurs, l'intervention publique semble avoir un réel impact :

« La France n'a plus à rougir de son écosystème. Il a fallu rattraper 35 ans de retard du capital-risque français par rapport aux États-Unis. Aujourd'hui, on constate que le marché amont est en cours d'évolution. Les fonds d'amorçage sont peu à peu remplacés par des accélérateurs de start-up et des serial-entrepreneurs, qui deviennent Business Angels. Il faut laisser le temps à ce marché de se structurer. De plus, l'alternative au réseau bancaire traditionnel n'existe pas en France, contrairement aux États-Unis : la Silicon Valley Bank est dotée de fonds privés et met des fonds à disposition grâce

12. OCDE (2014), *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : France 2014, chapitre 7*, Éditions OCDE, p. 239.

13. Si l'on se réfère à l'annuaire des start-up proposé par le média en ligne Alloweb.org, <http://www.alloweb.org/annuaire-startups>

14. *Bpifrance* (2015), « PME 2015. Rapport annuel sur l'évolution des PME », p. 139. À noter que Bpifrance a identifié les entreprises ayant bénéficié du dispositif JEI à partir des bases de données de l'Agence centrale des organismes de Sécurité sociale (Acoss).

15. Les cinq conditions d'éligibilité au dispositif JEI sont : 1) être une PME ; 2) avoir moins de huit ans ; 3) réaliser des dépenses de recherche représentant au moins 15 % des charges fiscalement déductibles ; 4) être indépendante (condition de capital) ; 5) ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension ou d'une reprise d'activités préexistantes.

16. OCDE (2014), *Op. Cit.*, p. 245.

17. Les *Business Angels* sont des particuliers, des dirigeants ou des cadres d'entreprise fortunés qui sont prêts à investir pour lancer une start-up.

18. Les sociétés de capital-risque sont « habituellement gérées par des professionnels et alimentées par des sources privées (fonds de pension, assurances, banques, grandes entreprises, particuliers, etc.) ou publiques (État, institutions financières publiques). », in OCDE (2014), *Op. Cit.*, p. 246.

19. Notamment par l'intermédiaire de Bpifrance, la CDC Entreprises et le Fonds national d'amorçage (FNA).

à son outil, le venture loan, qui vient combler le gap entre la première et la deuxième levée de fonds. Ce système de venture loan²⁰ arrive seulement en France et en Europe. Mais, il propose des taux élevés (12 % à 15 %). De son côté, Bpifrance accorde aux entreprises des prêts d'amorçage pour des montants compris entre 300 000 à 500 000 euros. »

Cécile Brosset, Bpifrance
Séminaire FutuRIS

« Les conditions d'investissement dans les start-up se sont améliorées grâce à une prise de conscience politique. Aujourd'hui, on observe, d'un côté, un environnement fiscal favorable aux start-up et de l'autre, une véritable dynamique du capital-risque en France. Ces deux dernières années, les montants investis et le nombre d'opérations se sont fortement accélérés. Les sociétés de capital-risque ont gagné en maturité : l'expérience de ces professionnels ainsi que leur savoir-faire sont capitalisés sur un nombre significatif d'aventures entrepreneuriales. Autre atout : on voit apparaître une nouvelle génération d'investisseurs qui stimule l'écosystème. Tout cela s'avère être extrêmement positif. »

David Monteau, Mission French Tech
Séminaire FutuRIS

...la chaîne de financement doit être complétée au niveau du capital-développement

Si les efforts des pouvoirs publics ont été payants (ils ont stimulé les fonds de capital-risque français²¹, qui sont passés de 897 M€ levés en 2014 à 1,8 Md€ en 2015²²), il y a encore fort à faire, notamment au niveau du capital-développement. Car, comme le reconnaît Guillaume Dupont, associé cofondateur de la société de capital-risque CapHorn :

« Il manque des fonds de capital-risque dotés de moyens suffisants pour investir dans des projets nécessitant entre 50 à 100 M€. Cela est particulièrement vrai dans le domaine du hardware, de la réalité augmentée ou virtuelle, où les investisseurs ont tendance à ne pas prendre de risques. La chaîne de financement des start-up doit donc être complétée en France au niveau du capital-développement, parce que c'est à ce stade que les start-up se développent à l'international. Dans le cas contraire, elles se feront racheter par des entreprises étrangères et la France passera à côté d'opportunités de créer des "licornes"²³. »

Guillaume Dupont, CapHorn Invest
Séminaire FutuRIS

En définitive, la question est désormais de déterminer ce qu'il convient de faire pour permettre aux start-up françaises de financer leur développement afin qu'elles ne soient pas absorbées sans ménagement par des prédateurs aux aguets ? La réponse, nous semble-t-il, est à chercher du côté du rapprochement entre les start-up et les grandes entreprises. Cette conviction est également partagée par Bpifrance, dont « le Hub » est entièrement dédié à cette mission (Encadré 2).

« Si les efforts des pouvoirs publics ont été payants il y a encore fort à faire au niveau du capital-développement. »

Encadré 2 – Présentation du Hub de Bpifrance

« Bpifrance finance 35 000 entreprises innovantes (start-up en hyper-croissance, PME et ETI). Elle poursuit un objectif d'intérêt général : celui de créer de la croissance. En prenant appui sur sa connaissance de l'écosystème des start-up français (entrepreneurs, grandes entreprises et investisseurs privés), Bpifrance a créé le "Hub". Concrètement, il s'agit d'une plateforme qui rassemble une trentaine de grands groupes issus de différents secteurs (allant de l'hôtellerie à l'automobile, en passant par l'industrie lourde), des start-up figurant dans le portefeuille de Bpifrance et des investisseurs privés. La banque publique a organisé son Hub comme une offre de services payants pour les entreprises : des chargés d'affaires détectent les jeunes pousses prometteuses et en proposent une dizaine aux représentants des grands groupes (offre de sourcing). Dès lors, les parties prenantes se rencontrent dans les locaux du Hub (offre de network). L'idée est de favoriser le dialogue entre les acteurs afin de nouer des partenariats techniques ou commerciaux et d'encourager les groupes à prendre une participation dans le capital des start-up. Une autre activité du Hub contribue également à cet objectif : l'accélérateur de start-up qui accueille des jeunes pousses, de tous domaines, et leur propose un suivi personnalisé pour une durée de douze mois (offre d'accompagnement). Mais à la différence de nombreux accélérateurs qui ont fleuri dans le paysage, ce Hub possède une spécificité : il s'intéresse à des start-up matures, en hyper croissance, ayant déjà réalisé un chiffre d'affaires. À ce jour, quarante sociétés ont été sélectionnées dans divers domaines (MedTech, Big Data, AdTech, Foodtech, Drone, Marketplace, ...). »

Cécile Brosset, Bpifrance
Séminaire FutuRIS

20. « Prêts destinés à consolider les fonds propres d'une entreprise, apportés par des structures spécialisées à des entreprises dont le profit (taille, garantie, nature du risque) ne les rend pas éligibles à un prêt bancaire classique », cf. www.afic.asso.fr

21. Selon les données produites par la Coface, « les pouvoirs publics ont une part significative et croissante dans le capital-risque français via notamment la Bpifrance (la participation publique s'élève à 55 % des levées de fonds totales contre 20,8 % au Royaume-Uni et 33,8 % pour la moyenne européenne) », in Coface (2015), « Panorama. La France, une terre propice au développement des start-up ? », *Les publications économiques*, p. 12.

22. Le nombre d'opérations grimpe aussi en un an, allant de 372 à 484. Le ticket moyen est, quant à lui, passé de 3,1 M€ à 3,7 M€, avec un grand nombre d'opérations supérieures à 10 M€.

23. Nom donné aux start-up valorisées à plus d'un milliard de dollars. La France compte, « en 2015, 3 licornes valorisées globalement à 6,7 Md\$, quand l'Allemagne, la Suède et le Royaume-Uni en comptaient, respectivement, quatre, six et dix-sept, valorisées à 18, 26,5 et 40,4 Md\$ », in Marie Ekeland, Augustin Landier, Jean Tirole (2016), « Renforcer le capital-risque français », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n°33, juillet 2016, p. 3. À noter qu'en août 2016, la start-up OVH, spécialisée dans l'hébergement de sites Internet, est venue rejoindre le cercle fermé des licornes françaises.

04

De part et d'autre, les raisons de coopérer

Alain Bugat, membre de l'Académie des technologies, nous a rappelé que la volonté de rapprocher petites et grandes entreprises n'est pas récente : « Jean-Pierre Chevènement, ministre de la Recherche et de l'Industrie, avait déjà abordé le sujet à partir de 1983, et nommé à son cabinet un conseiller chargé des relations entre grandes entreprises et PME. Les progrès accomplis jusqu'à récemment étaient minces »²⁴. Aujourd'hui, les observateurs s'accordent à reconnaître que « tous les ingrédients sont réunis pour favoriser l'alliance entre les start-up et les grands groupes »²⁵. Après avoir présenté brièvement les enjeux et les intérêts mutuels de cette démarche, quel état des lieux peut-on établir quant à la portée des changements en cours et à leurs modalités ?

Les enjeux et les objectifs

Les relations entre les entreprises établies et les start-up sont importantes à plusieurs titres :

- **pour les grands groupes**, les start-up vont leur apporter non seulement un avantage compétitif – **identification des ruptures technologiques, d'usage ou de business models ; externalisation du risque à innover ; acquisition de nouvelles technologies, propriété intellectuelle, marchés, compétences et savoir-faire ; élargissement de la clientèle** – mais aussi, **une transformation culturelle en interne (nouvelle façon de penser, de produire et de vendre)** ;
- **pour les start-up**, les relations avec une grande entreprise vont permettre **d'accéder rapidement aux ressources financières, industrielles, humaines et commerciales**, indispensables à leur déploiement mondial. De plus, elles constituent **un gage de garantie reconnu par les prospects, clients et investisseurs**.

Encadré 3 - Le cas de la start-up DMD Santé et du groupe Sanofi : les avantages de la collaboration

« Créée en 2012 par deux médecins et un ingénieur, DMD Santé est une start-up qui évalue et labellise les applications et les objets connectés liés à la santé. DMD Santé connaît bien le groupe Sanofi. Dès la création de la start-up, ils ont travaillé ensemble à la réalisation du premier guide des applications dédiées aux patients diabétiques et aux professionnels de santé qui les soignent. Les deux entreprises insistent sur le fait que leur collaboration apporte de la valeur aux patients et qu'ils apprennent l'un de l'autre. Grâce à DMD Santé, Sanofi a plus de visibilité sur les besoins digitaux des patients, dans l'accompagnement et dans la gestion de leur maladie. Quant à la start-up, elle s'appuie sur Sanofi pour mieux comprendre l'écosystème de l'innovation dans le secteur des MedTech »²⁶.

24. Séminaire FutuRIS, Alain Bugat.

25. *Raise et Bain & Company* (2015), « Accompagner les jeunes entreprises de croissance », p. 12, www.bain.fr

26. Hélène Quaniaux, « Qui a dit que les relations entre les grands groupes et les start-up étaient impossibles ? Belles rencontres », 15 juin 2016, <http://www.presse-citron.net>

Une prise de conscience récente des grandes entreprises

Denis Ranque, président d'Airbus, se souvient : « il y a une vingtaine d'années Thomson-CSF s'est doté d'un fonds de *corporate venture*, une initiative d'avant-garde à l'époque. Depuis, la recherche des grandes entreprises s'est largement ouverte à l'extérieur »²⁷. De la prise de participation directe dans le capital à la mise en place de structures d'accompagnement des start-up, en passant par la signature de commandes ou l'organisation d'événements, on ne peut que saluer le dynamisme des grandes entreprises (Encadré 4). D'après une étude publiée par Raise et Bain & Compagny²⁸, tous les

groupes du CAC 40 ont, à ce jour, développé une politique de start-up, alors qu'ils n'étaient que 30 % à l'avoir fait il y a cinq ans. « Mais, la plupart n'en sont qu'au début de la démarche. Seuls 15 % d'entre eux sont considérés comme des "experts de la relation avec les start-up". En ce qui les concerne, la relation avec les jeunes pousses fait partie intégrante de leur *business model*. Pour les autres sociétés du CAC 40, la marge de progression est encore élevée : 35 % d'entre elles n'ont développé que des relations occasionnelles avec les start-up (parrainage, remise de prix, etc.) et 50 % sont encore au milieu du gué, en train de structurer leur approche ».

Encadré 4 - Le cas du groupe Orange et sa palette de dispositifs pour se rapprocher des start-up²⁹

Au cours des dernières années, Orange a développé des outils internes, permettant au groupe d'être actif dans sa relation avec les start-up :

Orange Partner et Orange Developer

L'objectif de ces deux structures est d'initialiser le *business*. Par leur intermédiaire, les start-up peuvent, d'un côté, signaler leur intérêt à travailler avec la grande entreprise, et de l'autre, avoir accès à des interfaces de programmation (API) pour développer rapidement et de manière efficiente leurs services innovants.

Orange Digital Ventures

Lancé en 2015, ce fonds interne de 100 M€ d'investissement injecte, dans le capital des start-up prometteuses, des tickets allant de 500 000 à 3 M€. Au total, ce sont neuf investissements qu'Orange Digital Ventures peut revendiquer en moins d'un an d'existence. De plus, Orange est partenaire de Publicis dans le cadre du fonds Orange Publicis Ventures. Ensemble, ils ont aussi créé Iris Next, un fonds d'investissement dans les start-up européennes.

Orange Fab

Il s'agit d'un accélérateur de start-up, présent dans dix pays en Europe, Asie, Afrique et États-Unis. Il s'agit d'un programme de trois mois qui, à ce jour, a permis l'accompagnement, de 170 jeunes pousses. 98 % d'entre elles existent toujours. Et la moitié a signé des contrats commerciaux avec Orange. Il convient de noter qu'un des critères de sélection principaux pour qu'une start-up

entre dans le programme d'accélération du groupe est la capacité à faire du *business* ensemble. C'est dans cette optique que s'inscrivent également les partenariats noués avec d'autres opérateurs à l'international (programme Go Ignite avec Deutsche Telekom, Telefonica et SingTel). Dans ce cadre, Orange mutualise son portefeuille de start-up via ses accélérateurs pour identifier de nouvelles opportunités de *business*. Les jeunes pousses participant à ce programme bénéficient d'un contrat avec le groupe, de son expertise et de son image de marque.

Le programme « start-up Digitale pour les salariés »

Il vise à aider l'essaimage et à mettre si besoin à disposition des salariés entrepreneurs des inventions orphelines. Si le chemin pour y parvenir est encore long, on constate toutefois que les mentalités évoluent petit à petit. En effet, il n'est plus rare de voir des salariés manifester leur désir d'entreprendre. Dès lors, Orange les accompagne en mettant en place des programmes de « *Digital start-up schools* ». Puis, lorsque la spin-off est créée, le salarié-entrepreneur peut partir avec un portefeuille de propriété intellectuelle en échange par exemple d'une prise de participation (IP for Equity).

Notons également que le groupe ne s'interdit pas le rachat des start-up, lorsqu'il fait sens dans le business de l'entreprise. Par ailleurs, Orange est engagé dans diverses initiatives lui permettant de repérer des start-up et de stimuler l'écosystème :

Les cantines numériques

Ce sont des lieux d'échanges et de collaboration. Créées en 2008, ces cantines proposent des espaces de travail partagé (*coworking*) où de jeunes entrepreneurs peuvent bénéficier, pour une somme modique, d'un ensemble de services. Orange a essentiellement travaillé avec les cantines numériques de Nantes, Rennes et de Paris de par la proximité avec ses propres équipes de R&D. Cette dernière est devenue, en 2014, « NUMA ». Les cantines numériques ont souvent permis d'aider à la naissance des métropoles French Tech.

Les pôles de compétitivité

Orange est impliqué dans l'activité de dix pôles de compétitivité. Le groupe est actif dans la gouvernance de cinq d'entre eux. Il accède ainsi à 3 000 start-up et PME innovantes. Cette action présente un double intérêt pour le groupe : d'une part, elle permet de mieux connaître les jeunes pousses et d'autre part, de les accompagner dans le cadre de projets collaboratifs. Certains de ces projets sont courts car ils s'inscrivent dans le cadre de la mission des pôles de compétitivité, devenus des « usines à produits d'avenir », qui consiste à favoriser la mise sur le marché des produits ou services.

Les instituts de recherche technologique

Orange collabore, dans le cadre de projets d'innovation, avec des start-up membres des instituts de recherche technologique, comme par exemple « b<>com ». Ces projets vont permettre à la start-up de développer son offre, au niveau de la technologie, du business model et des usages, afin d'accélérer la mise sur le marché.

La French Tech

Orange est présent dans l'ensemble des French Tech en France. L'objectif est de faire en sorte que les start-up françaises et internationales grandissent. Ce développement offre au groupe l'opportunité d'identifier de nouvelles ruptures ainsi que des *business*.

27. In Pierre Veltz et Thierry Weil (2015), *Op. Cit.*, p. 82.

28. Raise et Bain & Compagny (2016), *Op. Cit.*, p. 6.

29. Séminaire FutuRIS, Vincent Marcatté.

05

Mieux préparer et accompagner les rapprochements

Du point de vue des grands groupes, la décision de nouer des relations avec des start-up fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, avec des implications financières mais aussi, et surtout, humaines. Or, franchir le pas n'est pas simple, du fait du caractère transversal de la relation, qui fait intervenir plusieurs directions et services, et demande une agilité et une réactivité qui ne font pas toujours partie de leur culture. Il est nécessaire de s'organiser pour pouvoir apprécier rapidement l'intérêt de la start-up pour l'entreprise et de décider vite.

Une phase de préparation indispensable pour les grandes entreprises

La question primordiale est de repérer la « bonne » start-up dans un marché mondial. Pour cela, la direction du groupe doit mettre en place une structure de veille. Cette démarche consiste à collaborer étroitement avec des organismes nationaux en contact avec les jeunes pousses (Bpifrance, incubateurs ou pépinières de start-up, pôles de compétitivité, Chambres du commerce et de l'industrie). Mais cette démarche s'avère insuffisante si elle se limite à la France. Elle doit revêtir une dimension internationale. C'est le cas de Saint-Gobain qui a décidé de créer :

« Une structure internationale, dénommée "NOVA", entièrement dévolue à l'identification des partenariats possibles avec les start-up. Sur dix ans,

3 000 dossiers ont été examinés dans le monde entier et 70 accords de partenariats (technologiques, d'accès au marché, de licensing, etc.) ont été établis avec les jeunes pousses. »

Jean-Claude Lehmann, Académie des Technologies Séminaire FutuRIS

« La décision de nouer des relations avec des start-up fait partie intégrante de la stratégie du groupe. »

Quatre principaux modes d'engagement

Les initiatives mises en œuvre par les grandes entreprises pour se rapprocher des start-up sont nombreuses. Parmi celles-ci, nous proposons de distinguer quatre principaux modes d'engagement : « les parrains », « les partenaires R&D », « les clients » et les « investisseurs » (Tableau 1).

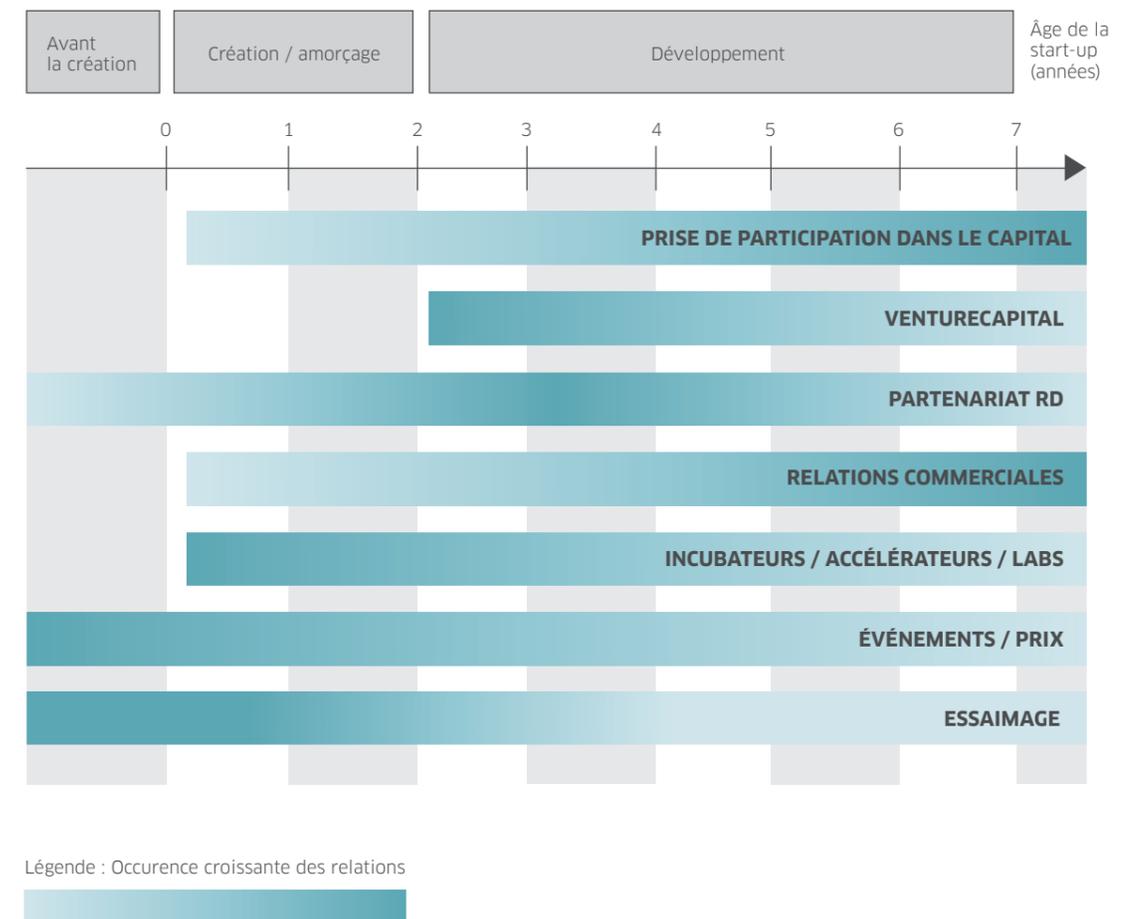
Chacun de ces modes d'engagement regroupe des actions mises en place à un moment précis de la vie d'une start-up : avant la création, en phase d'amorçage ou de développement (Graphique 1). Ces actions offrent l'opportunité aux grands groupes de nouer des relations occasionnelles (hackathon, remise de prix, etc.) ou qui s'inscrivent dans la durée (projets R&D, *venture capital*). Elles peuvent aboutir (souvent mais pas toujours) à un rachat de la jeune pousse.

Tableau 1 - Présentation des quatre modes d'engagement des grands groupes

MODE D'ENGAGEMENT	ACTION	EXEMPLE
PARRAINS	<ul style="list-style-type: none"> – Événements (hackathons, concours, meet-up, etc.) – Incubateurs – Accélérateurs – Labs – Essaimage 	<p>– En 2013, Airbus, Astrium, Covéa, ERDF, SFR et Sigfox ont soutenu « IoT Valley »³⁰ dans l'organisation d'un hackathon autour du Big Data. Durant quarante-huit heures, les participants à cet événement ont développé ensemble des applications et services innovants.</p>
PARTENAIRES R&D	<ul style="list-style-type: none"> – Sous-traitance – Association dans des programmes coopératifs (ex : H2020) 	<p>– Air Liquide a créé, en 2012, « ALIAD ». Doté de 100 M€, cette structure a pour but d'investir dans vingt à trente sociétés d'ici à 2017. ALIAD favorise la mise en place d'accords de R&D entre les start-up de son portefeuille et les entités du groupe. Air Liquide dispose ainsi d'un accès rapide et privilégié aux technologies développées par les jeunes pousses.</p>
CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> – Accès au réseau commercial (carnet d'adresses clients, prestataires) – Commandes (relations client-fournisseur) – Propositions communes pour décrocher un marché 	<p>– En 2011, « Saint-Gobain s'est rapprochée d'Ecotemis, une société française qui fabrique des panneaux solaires esthétiques pour les façades de bâtiments. Les deux entreprises ont constitué une force de vente commune, Saint-Gobain vendant les produits complémentaires à ceux d'Ecotemis pour couvrir l'ensemble d'une façade. La combinaison des solutions a permis de remporter des appels d'offres qu'aucune des deux entreprises n'aurait pu gagner seule »³¹.</p>
INVESTISSEURS EN CAPITAL	<ul style="list-style-type: none"> – Prise de participation directe (majoritaire ou minoritaire) – Création d'un fonds (<i>venture capital</i>) 	<p>– EDF a créé, en partenariat avec Idinvest Partners, un fonds spécialisé dans les énergies nouvelles, « Electranova Capital ». Ce fonds d'une capacité de 60 M€ prend des parts de participation minoritaire.</p>

Source : FutuRIS

Graphique 1 - Des collaborations avec des grands groupes mises en place tout au long de la vie des start-up.



Source : Raise et Bain & Compagny. Op. Cit. p. 10 – Traitement FutuRIS

30. IoT Valley est une association, dédiée aux start-up innovantes. Son objectif est de fédérer tout un écosystème spécialisé dans l'Internet des objets à Toulouse. L'association, qui surfe sur le succès grandissant de la start-up Sigfox, s'apprête aussi à accueillir les filiales de grands groupes industriels. www.iot-valley.fr

31. Thomas Lestavel, « Le corporate venture entre multinationales et start-up », *Alternatives économiques*, n°317, octobre 2012.

Encore faut-il pouvoir se parler et se comprendre

Les collaborations entre les grandes entreprises et les start-up peuvent être épineuses pour plusieurs raisons :

- **elles ne parlent pas le même langage.**
- **Les contraintes structurelles sont différentes.** Les délais de paiement et les cycles budgétaires des grands groupes ne sont pas naturellement compatibles avec les besoins en trésorerie des jeunes pousses ; les circuits de prise de décision internes aux grands groupes sont jugés trop longs et complexes par les start-up, etc.
- **Les pratiques managériales peuvent être anti-nomiques.** Il est parfois difficile pour les managers des grandes entreprises d'abandonner leur *leadership* et de s'adapter à la gestion, plus transversale, des projets et du personnel des start-up. Le risque est que les relations soient « marquées par une forme d'asservissement des secondes aux premières, qu'il s'agisse des relations financières, des équilibres contractuels ou des restructurations forcées »³². « Plus grave, il y a dans certains grands groupes sinon une forme de résistance, du moins une forte inertie. La faute probablement à la culture d'ingénieurs élitistes qui perdure dans nombre de sociétés du CAC 40 »³³.
- **Les cultures d'entreprise sont distinctes.** Les grandes entreprises peuvent souffrir du syndrome du « *not invented here* », et du même coup, hésiter à se tourner vers les jeunes pousses pour imaginer de nouveaux produits et services. De plus, elles peuvent profiter d'un rapport de force qui leur est favorable, notamment au niveau de la propriété intellectuelle. Certaines start-up se sont, en effet, plaintes « de s'être fait piller ou abuser par de grands groupes »³⁴. À l'inverse, des jeunes pousses oublient, à tort, que « la taille des grands groupes ne diminue pas leurs contraintes sur les investissements ». Elles considèrent que « 50 000 euros, ce n'est rien pour eux. Or, un euro est un euro pour tous »³⁵.

En bref, bien que de nombreux efforts d'ajustement aient déjà été faits des deux côtés, il existe encore des difficultés et des incompréhensions. La confiance mutuelle n'est pas spontanée. Chacun se fait de l'autre une idée déformée.

Dépasser les résistances par une gestion attentive des aspects humains

Tous les acteurs rencontrés dans le cadre de ce travail nous l'ont confirmé : les collaborations réussies passent par les personnes. Comme il faut se comprendre et décider vite, il est fondamental de coordonner les activités à travers des interactions cons-

tructives. Ceci suppose, de la part des grandes entreprises, de repenser leur mode de fonctionnement. À ce titre, nous avons identifié plusieurs voies possibles :

- **certains groupes ont mis en place de nouvelles méthodes d'organisation et de gestion de leurs relations :**
 - en tant que client de la start-up : en nommant un « parrain » au sein de la direction générale. Il est chargé, à la fois, de rassurer la direction des achats sur le potentiel des start-up qui n'ont pas encore fait leurs preuves en tant que fournisseur, de faciliter les démarches administratives et juridiques auprès de la direction financière pour limiter les délais de paiement, et de mettre en relation les start-up en voie d'internationalisation avec les filiales, clients et prestataires à l'étranger.
 - en tant qu'investisseur : en créant un fonds dédié aux start-up pour pouvoir prendre des participations, avec la réactivité et la rapidité nécessaires.
- **D'autres ont constitué une entité séparée du groupe.** Il s'agit d'une structure réduite, capable d'établir un programme d'actions pour agir vite. EADS en est une bonne illustration :

« Il faut créer une structure à l'extérieur du groupe et la faire gérer par des personnes ayant un profil et une culture adaptés à la façon dont les start-up travaillent. Pendant quelques années, elles peuvent

ainsi développer ce qui deviendra peut-être un nouveau business pour le groupe, dans un nouveau champ, et c'est seulement au bout de cinq à dix ans que l'on peut envisager de créer des ponts avec les autres business units. »³⁶

- **Plusieurs embauchent des collaborateurs ayant eu des expériences au sein de start-up** (anciens entrepreneurs ou salariés). Le recrutement de ces profils, comme c'est fréquemment le cas aux États-Unis, présente l'avantage de faire évoluer la culture des grands groupes et de les aider à parler aux start-up.

« Les collaborations réussies passent par les personnes. Ceci suppose de la part des grandes entreprises de repenser leur mode de fonctionnement. »

32. René-François Bernard, Jean-Luc Delpeuch, Henri Havard (2015), « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprises de taille intermédiaire », *Conseil général de l'économie*, rapport n°2014/25, p. 28.

33. Géraldine Meignan, « Jeux de séduction entre start-up et sociétés du CAC 40 », *L'Expansion*, n°814, mai 2016, p. 28-29.

34. Stéphane Distinguin, administrateur, Comité Richelieu, in Pierre Veltz et Thierry Weil (2015), *Op. Cit.*, p. 80.

35. Thibault Viort, fondateur, Wipolo, in Raise et Bain & Compagny (2016), *Op. Cit.*, p. 25.

36. Louis Gallois, président du conseil de surveillance de PSA, et précédemment PDG de EADS, in Pierre Veltz et Thierry Weil (2015), *Op. Cit.*, p. 81.

06

Quatre lignes de conduite pour les grandes entreprises

Les grandes entreprises qui se sont préparées à collaborer avec les start-up ont plus de chances de mener à bien ces relations. Pour cela, elles doivent adopter de nouvelles manières de fonctionner et de se conduire. FutuRIS a dégagé, des propos recueillis dans le cadre de cette étude, quatre lignes de bonne conduite :

- **Préparer la collaboration en amont.**

La direction générale doit être en mesure d'agir vite et l'impulsion doit être relayée au niveau opérationnel. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de :

- définir une vision stratégique claire, avec des objectifs partagés et une répartition équitable du retour sur investissement et des responsabilités de chacun.

- **S'adapter aux contraintes et aux spécificités des deux entités.**

La grande entreprise ne doit pas imposer sa propre culture à la start-up. Cela implique de :

- faire évoluer les modes d'organisation du travail,
- être souple dans les procédures mises en place,
- accélérer la contractualisation.

- **Accompagner dans la durée pour créer une relation de confiance.**

La grande entreprise doit gagner la confiance de la start-up. Cela repose sur sa capacité à adopter, tout au long de la relation, une attitude positive. Elle doit veiller à :

- être à l'écoute de son partenaire et faire preuve de réalisme dans les attentes,

- accepter de prendre des risques,
- s'adapter aux changements,
- ... et mettre fin à la relation en cas d'échec.

- **Permettre à la start-up de se développer.**

La direction du grand groupe doit pouvoir :

- allouer, avec rapidité, des moyens et des ressources spécifiques pour couvrir la phase d'expérimentation et de commercialisation des produits et des services créés conjointement avec la start-up.

Quelle(s) suite(s) ? Les futurs axes de travail

Et si l'une des clés de la réussite des collaborations entre start-up et grandes entreprises était un bon mélange de stratégie clairement définie, de décisions d'investissement audacieuses, d'organisation interne flexible, d'état d'esprit et d'une bonne dose de relations humaines ? Bien sûr, sur le terrain, la réalité est contrastée. Pour y voir plus clair, il faudrait entrer davantage dans les caractéristiques propres aux différents secteurs : TIC, énergie, santé, hardware...

Il faut aussi tenir compte de la nature de l'activité des start-up : *business to consumer* (B₂C) (orientées sur les usages des technologies par les utilisateurs finaux) et *business to business* (B₂B) (qui commercialisent des produits ou des services à d'autres sociétés). Pour Pascal Barthélémy, directeur général adjoint R&D à IFP Énergies Nouvelles, une chose est sûre : « les start-up françaises qui ont réussi sont celles issues du numérique et organisées sur le modèle B₂C, comme par exemple PriceMinister.

C'est là que les licornes se développent »³⁷. Les grandes entreprises ouvrent volontiers leurs portes à cette catégorie de start-up afin d'améliorer les services offerts aux consommateurs. Cependant, dans une France qui s'est désindustrialisée, il faut souhaiter qu'il y ait davantage de relations entre les start-up B₂B et les multinationales. D'autant plus que beaucoup de celles issues de la recherche publique sont de ce type.



37. Séminaire FutuRIS, Pascal Barthélémy.

07 Annexes

Tableau 1 – Présentation des principaux investisseurs privés en start-up

<p>CROWDFUNDING</p>	<p>« Le <i>crowdfunding</i> est traditionnellement structuré <i>via</i> des plateformes Internet que l'on peut ventiler en trois grandes catégories : les plateformes de prise de participation au capital des entreprises, les plateformes de prêt (rémunéré ou non), et les plateformes de don – avec ou sans contreparties.</p> <p>D'après le <i>Baromètre du crowdfunding 2014</i> réalisé par Financement participatif France, association qui fédère les acteurs de ce secteur, les différentes plateformes ont permis de collecter 152 M€ en France en 2014, contre 78,3 M€ en 2013, soit une augmentation de 94,1 %.</p> <p>L'activité est donc en forte croissance. En effet, sur les 64 500 projets mis en ligne depuis 2008 sur les différents types de plateformes mentionnés, 20 380 (soit 31,1 % du total) l'ont été sur la seule année 2014.</p> <p>Une répartition sectorielle des investissements par destination (culture, solidarité, santé et environnement, technologie, commerces et services, immobilier, etc.) et type d'investissements (en capital, don, prêts) souligne la grande diversité des investissements en capital, avec toutefois un tropisme des investisseurs pour les projets de type "commerce et services" (43 % en 2014). »³⁸</p>
<p>BUSINESS ANGELS</p>	<p>L'action des <i>Business Angels</i> est importante dans les premières étapes de la vie d'une start-up. En France, on en dénombre 8 000. Bien que ce nombre soit en constante augmentation depuis plusieurs années³⁹, il demeure insuffisant par rapport aux États-Unis où ils sont près de 298 000. On en compte 25 000 au Royaume-Uni (mais seulement entre 5 000 et 10 000 en Allemagne)⁴⁰. Et surtout, les montants engagés dans les start-up françaises sont très en-dessous de ceux investis dans les start-up américaines. « À PIB égal, les États-Unis enregistrent vingt-cinq fois plus d'investissement par les <i>Business Angels</i> et le Royaume-Uni dix fois plus »⁴¹. Le manque de <i>Business Angels</i> augmente, sans nul doute, le risque à la charge du capital-risque⁴².</p>
<p>FONDS DE CAPITAL-RISQUE</p>	<p>Les fonds de capital-risque sont « habituellement gérés par des professionnels et alimentés par des sources privées (fonds de pension, assurances, banques, grandes entreprises, particuliers, etc.) ou publiques (État, institutions financières publiques) »⁴³.</p> <p>Ils investissent pour des durées de trois à sept ans. « Leur activité se subdivise en trois familles : l'amorçage, avec un apport de 100 000 à 500 000 euros ; le capital-risque proprement dit, avec des tickets de 1 à 3 millions d'euros ; et le capital-développement, où il s'agit de placer en général plus de 3 millions d'euros dans des sociétés déjà bien installées et rentables »⁴⁴.</p>

38. Conseil général de l'économie (2015), « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprises de taille intermédiaire », *Ministère de l'Économie de l'Industrie et du Numérique*, n°2014/25/CGE/SG, novembre 2015, p. 50.

39. France Angels (2016), « Le baromètre des *Business Angels* », 9^{ème} enquête de conjoncture semestrielle menée auprès des réseaux de *Business Angels* membres de France Angels en partenariat avec BFM Business, 1^{er} semestre 2016, *Communiqué de presse*, 1^{er} février 2016.

40. Coface (2015), *Op. Cit.*, p. 18.

41. Selon le baromètre Fibamy (French Internet *Business Angel* Money Yardstick) des investissements réalisés en 2015 par les *Business Angels* français, Cf. ISAI, « Investissement des *Business Angels* dans le secteur internet en 2015 : suivant un excellent deuxième et troisième trimestre, le dernier trimestre pourrait montrer une forme de fléchissement », 2^e semestre 2015, 10 février 2016.

42. D'après Bernard Daugeras, président du directoire chez Auriga Partners, « une des raisons pour laquelle le capital-risque américain est plus profitable que celui de la France, c'est qu'une grande partie du risque initial est supportée par les *Business Angels*. », in ANRT (2013), *Op. Cit.*

43. OCDE (2014), *Op. Cit.*, p. 246.

44. Nicolas Quint (2012), « Le capital-risque en crise », *Alternatives économiques*, avril 2012, n°312.

CORPORATE VENTURE	<p>Le « <i>corporate venture</i> consiste dans l'investissement de jeunes entreprises à fort potentiel technologique, ou, présentant un modèle économique disruptif. Il est généralement utilisé par de grandes entreprises, – qui prennent des participations minoritaires dans des start-up –, pour susciter l'innovation dans le secteur dans lequel elles opèrent ou pour s'engager dans d'autres marchés »⁴⁵. Ce mode de financement « offre l'avantage de tisser des liens entre les jeunes pousses et les grandes entreprises, pouvant aboutir à la conclusion d'accords de partenariats stratégiques et au partage de la valeur »⁴⁶.</p> <p>À la suite des Assises de l'entrepreneuriat⁴⁷, « une série d'initiatives visant à favoriser le <i>corporate venture</i> au profit des PME innovantes ont été lancées en novembre 2013 »⁴⁸. Ces initiatives semblent porter leurs fruits car on observe, ces dernières années, un développement des fonds de capital-investissement d'entreprise. « En France, on dénombre 37 groupes actifs en matière de <i>corporate venture</i> (dont 16 au sein du CAC 40), via des fonds indépendants ou directement par la holding du groupe »⁴⁹. Dans ce cadre, on distingue différents modes d'engagement : « certaines entreprises, comme Veolia ou Microsoft, se contentent d'un programme de dynamisation de leur écosystème. D'autres, comme Mérieux Développement, adoptent le modèle traditionnel des fonds captifs qui poursuivent simultanément un intérêt financier et celui du groupe dont ils sont issus. D'autres encore, comme Intel Capital, forment même une division à part entière : un capital-risqueur indépendant, sans autre objectif que la rentabilité des investissements. On voit aussi émerger des structures "multi-corporate" : plusieurs groupes mettent en commun leurs moyens financiers et les confient à une équipe d'investissement ». En 2015, par exemple, le fonds IrisNext (impliquant Orange, Publicis et Siemens) est entré en activité »⁵⁰.</p> <p>À l'international</p> <p>« Depuis 2003, plus de 10 000 entreprises innovantes ont été financées par le <i>corporate venture</i> dans le monde, soit 51 Md€ au travers de 900 fonds actifs. En 2013, le <i>corporate venture</i> en France comptait pour 5 % du financement des PME et start-up innovantes, contre 16 % aux États-Unis »⁵¹, où la pratique est très développée. Pour preuve, citons le cas de Google Ventures, qui a lancé, en 2014, un fonds de 100 M\$ pour investir dans les start-up européennes, dans le domaine des technologies mobiles, internet, logiciels.</p>
--------------------------	---

Source : FutuRIS

45. René-François Bernard, Jean-Luc Delpuech, Henri Havard (2015), *Op. Cit.*, p. 49.

46. Bearing Point, « Le *corporate venture capital*, au service de la stratégie d'open innovation », 18 décembre 2012, <http://innovation.bearingpoint.com>

47. Issues du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, présenté le 6 novembre 2012 par le gouvernement, les Assises de l'entrepreneuriat ont été organisées en 2013, réunissant des entrepreneurs, des responsables d'organisations syndicales et patronales ainsi que des institutions publiques. Elles ont eu pour objectif de favoriser l'esprit d'entreprendre en France afin de doubler le nombre de création d'entreprises de croissance sur le territoire d'ici à cinq ans. Pour plus d'informations, cf. <http://www.economie.gouv.fr>

48. Parmi ces initiatives, « un dispositif est entré en vigueur au 1^{er} juillet 2014, pour un coût annuel estimé à 200 M€. Il repose sur une incitation fiscale via un amortissement des investissements effectués dans le cadre du *corporate venture*. La mesure permet aux entreprises d'amortir sur cinq ans et dans une certaine limite de leur actif, leurs souscriptions minoritaires au capital de PME innovantes ou de fonds communs de placement, majoritairement investis dans les PME innovantes. » Cf. René-François Bernard, Jean-Luc Delpuech, Henri Havard (2015), *Op. Cit.*, p. 49.

49. Isabelle Veil (2015), « Le capital-Investissement d'entreprises, un outil pour les scale-up », *Deloitte, Observatoire des Entrepreneurs de PME Finance, Croissance Plus, PME Finance*, p. 8.

50. *PME Finance*, « Du *corporate* au *multi-corporate venture* : l'ascension du capital-investissement d'entreprise », <http://www.pmefinance.org>

51. Isabelle Veil (2015), *Op. Cit.*, p. 49.

Tableau 2 - Présentation des principaux dispositifs publics visant à favoriser la création de start-up

AIDES FISCALES

STATUT DE JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES (JEI)	<p>Instauré en 2004, le statut JEI vise à réduire le coût des activités de R&D des PME indépendantes, âgées de moins de huit ans, et qui consacrent au moins 15 % de leur chiffre d'affaires à la R&D. Ces dernières obtiennent alors une exonération d'impôt au titre de leur premier exercice bénéficiaire. L'exonération est maintenue et s'élève à 50 % au titre de l'exercice suivant. Les JEI bénéficient aussi pendant 7 ans d'une exonération partielle de charges sociales patronales qui consacrent plus de 50 % de leur temps de travail aux projets de R&D.</p> <p>Entre 2004 et 2013, les entreprises du dispositif JEI ont, à ce titre, reçu au total plus de 1,12 Md€ d'aides, dont 1 Md€ d'exonérations sociales et près de 120 M€ d'exonérations fiscales. Depuis 2011, l'instauration d'un plafonnement et d'une dégressivité dans le temps a réduit le montant moyen d'exonération sociale à 30 000 € par JEI. Depuis la création du statut JEI, près de 7 400 entreprises ont bénéficié de ce dispositif⁵².</p>
CRÉDIT IMPÔT RECHERCHE (CIR) ET INNOVATION (CII)	<p>Le CIR est introduit dans la fiscalité française en 1983. Il est profondément réformé en 2008. Il s'agit d'une aide fiscale qui permet aux entreprises d'obtenir un crédit d'impôt égal à 30 % des dépenses de R&D jusqu'à 100 M€, et 5 % au-delà de ce plafond.</p> <p>Depuis la loi de finances pour 2013, le crédit d'impôt a été élargi aux dépenses d'innovation avec la création du CII. Celui-ci a pour objectif de financer les opérations d'innovation hors R&D et doit accélérer la mise sur le marché des produits innovants. Le CII permet aux entreprises de bénéficier d'un crédit d'impôt égal à 20 % et une assiette plafonnée à 400 000 €. Les dépenses éligibles sont celles nécessaires à la conception et/ou à la réalisation de prototypes ou d'installations pilotes d'un produit nouveau. Il convient de noter que les entreprises peuvent bénéficier des deux crédits d'impôt.</p> <p>En 2013, 22 830 entreprises ont déclaré 21 Md€ de dépenses éligibles au CIR, générant une créance totale de 5,7 Md€. En ce qui concerne le CII, 3 445 en sont bénéficiaires pour un total de 372 M€. La créance en résultant est de 74 M€⁵³.</p>
AUTRES DISPOSITIFS	<p>On peut également citer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) dont les conditions d'attribution ont été assouplies par La loi Macron, (publiée au JO le 7 août 2015) ; - la hausse des montants levés par des porteurs de projets auprès des particuliers via les plateformes de <i>crowdfunding</i> (jusqu'ici limités à 1 M€, la loi Macron leur permet désormais d'aller chercher jusqu'à 2,5 M€), - l'abattement pour durée de détention renforcé sur les plus-values de cession, - les fonds communs de placement dans l'innovation, - le dispositif d'amortissement de l'investissement réalisé par les entreprises au capital d'entreprises innovantes (<i>corporate venture</i>), - le dispositif Madelin, institué en 1994, pour drainer l'épargne des ménages vers l'innovation, en réduisant l'impôt des souscriptions au capital de société non cotées. Il permet une réduction d'impôt sur le revenu de 18 %. Depuis 2008, il comporte un volet supplémentaire, l'ISF PME, qui garantit une réduction de l'impôt sur la fortune de 50 % des montants investis dans la limite de 45 000 €, - l'exonération partielle de charges sociales en début d'activité via l'aide au chômeur créant ou reprenant une entreprise (ACCRE) - le Visa entrepreneur, etc.

52. Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation, « Quinze ans de politiques d'innovation en France », janvier 2016, p. 53, www.strategie.gouv.fr

53. MENESR (2016), « L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche », n°9, juin 2016, <http://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr>

DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

<p>BPIFRANCE</p>	<p>Créée par la loi du 31 décembre 2012, Bpifrance est la banque publique d'investissement qui regroupe OSÉO, CDC Entreprises, FSI et FSI région. Elle a pour mission d'accompagner les entreprises de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, du crédit aux fonds propres.</p> <p>« Les aides à l'innovation délivrées par Bpifrance ont mobilisé un total de 158 M€ en 2014, sous formes de subventions, d'avances remboursables et de prêts à taux zéro. Elles s'accompagnent d'une large palette d'instruments financiers sous forme de prêts (pour accompagner la mise sur le marché), de garanties ou de participation en fonds propres. (...)»</p> <p>Sur la phase d'amorçage, Bpifrance intervient, en particulier, via des fonds qui misent sur l'effet de levier, que ce soit à travers le programme PMEI (Petites et moyennes entreprises – innovation) et FI (France investissement) ou le programme du Fonds national d'amorçage (FNA), doté de 600 M€ dans le cadre du PIA. L'ensemble regroupe près d'une centaine de fonds partenaires et plus de 3 Md€ en gestion au total. »⁵⁴</p>
<p>PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ</p>	<p>Créés dans le cadre de la nouvelle politique industrielle lancée en 2004, les pôles de compétitivité reposent sur un ancrage rassemblant des entreprises et des établissements publics de recherche. S'inspirant du modèle de clusters, ils ont vocation à susciter des projets collaboratifs et de recherche, développement et d'innovation afin de faciliter le transfert de technologies et de compétences et de favoriser le développement des entreprises membres.</p> <p>La nouvelle phase de politique des pôles de compétitivité, lancée le 9 janvier 2013, définit de nouveaux objectifs. L'ambition des pôles est désormais de se tourner davantage vers les débouchés économiques et l'emploi.</p> <p>En 2013, les 71 pôles de compétitivité réunissaient plus de 7 800 entreprises membres, et 1 200 établissements publics de recherche. Les établissements composant ces entreprises appartiennent à 71 % à des PME, à 17 % à des ETI et à 12 % à de grandes entreprises ; les PME membres sont composées à 19 % de sociétés de moins de 5 ans et à 45 % de PME de moins de 10 ans⁵⁵.</p>
<p>INCUBATEURS</p>	<p>Ce sont des structures qui accompagnent en amont les start-up. Ils fournissent aux entrepreneurs un hébergement temporaire et un accompagnement dans la réalisation de leur business plan et des phases initiales de la création de l'entreprise. Certains incubateurs financent le démarrage des projets, notamment en région. D'autres se contentent d'orienter les entrepreneurs dans leur recherche de financements. On trouve plusieurs sortes d'incubateurs : les incubateurs liés à la recherche publique, les incubateurs des grandes écoles d'ingénieur, de commerce, d'écoles de design et les incubateurs publics ou privés. Les jeunes pousses y restent entre 6 et 18 mois en moyenne. L'étape suivante peut être un accélérateur ou une pépinière d'entreprise, plus adaptée à la croissance de l'entreprise⁵⁶.</p>
<p>ACCÉLÉRATEURS</p>	<p>Ce sont des structures d'accompagnement qui fonctionnent généralement par promotions de 4 à 6 mois. Ils se fixent pour ambition d'accélérer la croissance des start-up. Les accélérateurs vont offrir de nombreux services utiles au lancement de la jeune pousse (mentorat, services juridiques, services comptables, conseils, ...). Parfois, les accélérateurs prennent une part financière dans la start-up ou monétisent leur accompagnement par une prise de participation. Certains accélérateurs ont des locaux, d'autres non⁵⁷.</p>

54. France Stratégie, « Quinze ans de politiques d'innovation en France », *Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation*, janvier 2016, p. 53-55, www.strategie.gouv.fr
 55. *Bpifrance* (2015), « PME 2015. Rapport annuel sur l'évolution des PME », p. 121.
 56. Olivier Ezratty (2016), « Guide des start-up high-Tech en France », 20^e édition, p. 167-168, www.oezratty.net
 57. Olivier Ezratty, *Ibid.* p. 167.

<p>PÉPINIÈRES</p>	<p>Les pépinières d'entreprises sont des structures accueillant des start-up dans la phase de développement qui suit celle de l'incubation ou de l'accélération. Elles proposent aux start-up des locaux à bas coût, leur offrant ainsi l'avantage de construire un réseau afin de partager les expériences et les bonnes pratiques. Les pépinières sont souvent gérées par des collectivités locales⁵⁸.</p>
<p>INITIATIVE FRENCH</p>	<p>La French Tech désigne tous les acteurs de l'écosystème des start-up françaises (entrepreneurs, investisseurs, designers, développeurs, incubateurs, accélérateurs...). C'est une marque collective, dont l'unique objectif est la croissance des start-up. L'indicatif de mesure de l'impact de la French Tech sera l'émergence de nouvelles grandes entreprises internationales, leaders sur leur marché.⁵⁹</p>

Source : FutuRIS

58. Olivier Ezratty, *Ibid.* p. 181.
 59. Pour plus d'informations : cf. Fiche repère consacrée à la French Tech, disponible sur le site de l'ANRT, www.anrt.asso.fr

Tableau 3 - Présentation des mesures prises par l'État français en faveur des start-up depuis 2014

OBJECTIF	MESURES
Démocratiser la création de start-up par le plus grand nombre	<p>Création (pour 2014) de la « bourse des nouveaux entrepreneurs » pour rendre accessible à tous la création d'entreprises innovantes : une dizaine de millions d'euros par an pour environ 300 bourses offertes à des créateurs d'entreprises innovantes.</p> <p>Création d'un fonds Bpifrance pour l'entrepreneuriat dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville : ce fonds sera réservé au financement des porteurs de projets issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville.</p>
Valoriser financièrement la prise de risque des entrepreneurs et des investisseurs dans des start-up	<p>Le régime des plus-values mobilières a été réformé pour favoriser la prise de risque à travers l'investissement dans les entreprises de croissance, avec en particulier la création d'un régime incitatif, favorable aux start-up, ouvert aux PME de moins de 10 ans (abattement de 50 % si détention > 1 an, 65 % si > 4 ans et 85 % si > 8 ans)⁶⁰.</p>
Inciter les particuliers à investir dans les start-up	<p>Le plan d'épargne en actions (PEA) est aménagé en faveur de l'investissement dans les PME : le plafond du PEA est relevé de 132 000 à 150 000 € et un PEA-PME est créé pour favoriser une réorientation de l'épargne des ménages vers le financement des entreprises, PME et ETI, dont le plafond est fixé à 75 000 €⁶¹.</p> <p>La capacité d'investissement des fonds d'investissements de proximité (FIP) et des fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) est renforcée par une simplification de leurs règles d'investissement et un accroissement de leur taille en contrepartie d'un engagement d'allonger la durée de l'investissement dans l'entreprise et d'une taille minimum requise pour lever un fonds⁶².</p> <p>La constitution de regroupements de « Business Angels » est également facilitée afin d'augmenter les montants unitaires des investissements des <i>Business Angels</i> : en facilitant la création de SIBA, société d'investissement de <i>Business Angels</i>, en passant le nombre maximal de membres de 50 à 149 et en supprimant la contrainte d'avoir des salariés⁶³.</p> <p>Enfin, l'assurance-vie est orientée vers l'investissement en actions vers des entreprises cotées et non cotées : un troisième pilier de l'assurance-vie sera créé, les contrats « euro-croissance », des produits assis sur des actions européennes, qui pourront être souscrits au sein de contrats multi-supports et qui combineront garantie en capital et meilleur rendement en contrepartie d'une détention d'au moins 8 ans⁶⁴.</p>

60. Article 17 de la Loi n°2013-1278 du 29.12.2013 de finances pour 2014.

61. Article 70 de la Loi n°2013-1278 du 29.12.2013 de finances pour 2014, section 6 bis ; Décret n°2014-283 du 4 mars 2014 relatif au PEA et au PEA destiné au financement des PME et des ETI (JORF n°54 du 05.03.14).

62. Article L214-30 du code monétaire et financier sur les FCPI (principe), modifié par la Loi n°2015-1786 du 29 décembre 2015 - art. 24 (V) ; Loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique, à l'origine des FIP ; Bulletin Officiel des Impôts 4-K-2-07, relatif aux FIP.

63. Décision prise dans le cadre du plan innovation.

64. Contrat euro-croissance Issu des préconisations du rapport Berger-Lefebvre en avril 2013 et commercialisé à partir de la seconde moitié de l'année 2014.

Permettre aux start-up d'accéder au financement participatif	<p>Établir un cadre juridique adapté pour le développement de la finance participative. Le texte prévoit de sécuriser le cadre juridique du financement participatif (crowdfunding) afin de faciliter son développement (création d'un nouveau statut de "conseiller en investissement"). Ce mode de financement permet de collecter, sur des plateformes Internet, les apports financiers de particuliers pour des projets innovants ou de création d'entreprise. Il favorise également le recours aux procédures amiables pour les entreprises en difficulté⁶⁵.</p>
Mobiliser les grandes entreprises en faveur des start-up	<p>Un dispositif d'amortissement sur cinq ans de l'investissement réalisé par les entreprises au capital d'entreprises innovantes est introduit afin d'inciter les grandes entreprises à investir dans les start-up et donc à travailler avec leurs écosystèmes⁶⁶.</p> <p>Un partenariat « innovation ouverte » est lancé pour inciter les grands groupes à travailler avec leurs écosystèmes de start-up et de PME innovantes.</p>
Faire baisser les coûts de développement et d'innovation des start-up	<p>Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) : le Gouvernement a décidé un allègement du coût du travail de 20 Md€ à horizon 2015 (10 Md€ en 2013, 15 Md€ en 2014, 20 Md€ à partir de 2015) pour relancer l'investissement et la création d'emplois. Le dispositif de préfinancement à l'usage des PME a été mis en place et les start-up ont pu en bénéficier dès 2013⁶⁷.</p> <p>Le crédit impôt recherche est sanctuarisé, son préfinancement rendu possible, et son accès sera facilité par une simplification des procédures de rescrit.</p> <p>Le crédit d'impôt innovation a été créé : les PME bénéficient d'un crédit d'impôt de 20 % jusqu'à 400 000 € sur leurs dépenses d'innovation postérieures au 1^{er} janvier 2013. Sa mise en œuvre associe les DIRECCTE, au plus près des entreprises⁶⁸.</p> <p>Le statut des Jeunes Entreprises Innovantes (JEI) est renforcé : l'exonération totale des cotisations patronales jusqu'à la septième année suivant la création des JEI est rétablie et étendue aux personnels affectés à des dépenses d'innovation (prototypage, design, etc.)⁶⁹.</p> <p>Bpifrance lance son plan NOVA en faveur de l'innovation dans les PME. En particulier, elle met en œuvre, dans le cadre du nouveau « Fonds national de l'innovation » du programme des investissements d'avenir, un nouveau mécanisme d'avances remboursables pour l'innovation d'usages et de procédés (120 M€).</p> <p>L'initiative « La French Tech » va permettre, en labellisant les territoires dont les écosystèmes de start-up ont un rayonnement international, d'accompagner les collectivités territoriales dans leurs projets de concentration et de valorisation des acteurs du numérique, par la mise en réseau et la visibilité des écosystèmes à l'international.</p>

65. Loi n°2014-1 du 2 janvier 2014 habilitant le Gouvernement à simplifier et sécuriser la vie des entreprises (JORF n°2 du 03.01.2014) ; Décret n°2014-1053 du 16.09.2014 sur le nouveau statut d'intermédiaire en financement participatif.

66. L'article 15 de la LFR n° 2013-1279 du 29.12.2013 pour 2013 institue une incitation fiscale via un amortissement des investissements effectués dans le cadre du *corporate venture*. Amendement à la LFR 2014 (mise en conformité avec les règles européennes). La mesure a été promulguée depuis la LFR 2014 (article 76 de la 2^e LFR ; loi n°2014-1655 du 29.12.2014) : mise en conformité communautaire du régime d'amortissement exceptionnel des investissements des entreprises dans les PME innovantes.

67. Code général des impôts - Article 244 quater C, régime du CICE.

68. Article 71 de la loi n° 2012-1509 du 29 décembre 2012 de finances pour 2013 étend le régime du CIR à certaines dépenses d'innovation en faveur des PME.

69. Cette disposition est inscrite au Projet de Loi de Finances (PLF) 2014 et a été promulguée. Cf. Article 71 « Prolongation et extension du régime d'exonérations sociales accordées aux JEI ».

08

Bibliographie

Accompagner les territoires dans la valorisation de leurs écosystèmes de start-up	<p>Dans le cadre de l'initiative « La French Tech », une enveloppe de 200 M€ est gérée par Bpifrance afin de cofinancer comme investisseur avisé des initiatives privées qui, au sein des territoires labellisés, ont pour finalité l'accélération de la croissance des start-up.</p>
Mieux financer la croissance des start-up à fort potentiel	<p>Bpifrance a lancé un fonds public de capital-développement, Large Venture, capable de mobiliser des investissements importants sur des domaines stratégiques d'innovation.</p> <p>Le segment boursier dédié aux PME et ETI est dynamisé : EnterNext a été lancée le 23 mai 2013. Le Gouvernement poursuit sa mobilisation en faveur de l'émergence d'un <i>Nasdaq</i> européen, capable de financer la croissance exponentielle des sociétés technologiques ayant le potentiel de devenir des champions mondiaux.</p>
Dernières dispositions fiscales	<p>Assouplissement des conditions d'attribution des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE) pour accompagner les jeunes entreprises innovantes dans leur phase de développement⁷⁰.</p> <p>Recentrage de la réduction ISF PME. La réduction d'impôt dit « ISF PME », dispositif d'incitation fiscale à l'investissement dans les petites entreprises, est recentrée sur les jeunes structures innovantes. Remaniement depuis le 1^{er} janvier 2016⁷¹.</p> <p>Assouplissement du PEA-PME au 1^{er} janvier 2016⁷².</p>

Source : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, <http://www.economie.gouv.fr/accompagner-start-up> - Traitement FutuRIS

70. Loi n° 2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques (JORF n°181 du 07.08.2015).

71. Article 24 de la loi de finances rectificative pour 2015 réforme la réduction ISF-PME afin de mettre le dispositif en conformité avec le droit de l'Union européenne.

72. Article 14 du PLFR 2015 sur le « Renforcement du plan d'épargne en actions dédié au financement des PME et des ETI (PEA-PME) ».

ANRT (2013), « Le rachat des start-up du point de vue des différentes parties prenantes », *Compte rendu*, Séminaire, 12 juin 2013.

ANRT (2016), « Grandes entreprises et start-up : quelles conditions pour des relations bénéfiques ? », *Compte rendu*, Séminaire, 11 mai 2016.

René-François Bernard, Jean-Luc Delpuech, Henri Havard (2015), « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprises de taille intermédiaire », *Conseil général de l'économie*, Rapport n°2014/25.

Bpifrance (2015), « PME 2015. Rapport annuel sur l'évolution des PME ».

Fabrice Cavarretta (2016), *Oui ! La France est un paradis pour entrepreneurs*, Éditions Plon, Paris.

Coface (2015), « Panorama. La France, une terre propice au développement des start-up ? », *Les publications économiques*.

Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation (2016), « Quinze ans de politiques d'innovation en France ».

Marie Ekeland, Augustin Landier, Jean Tirole (2016), « Renforcer le capital-risque français », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, n°33.

Conseil général de l'économie (2015), « Croissance des petites et moyennes entreprises et leur transformation en entreprises de taille intermédiaire », *Ministère de l'Économie de l'industrie et du numérique*, n°2014/25/CGE/SG.

Olivier Ezratty (2016), « Guide des start-up high-Tech en France », 20^e édition.

FaberNovel (2014), « Quelles relations entre start-up et grandes entreprises », Étude réalisée pour Neuilly Nouveaux Médias.

France Stratégie (2016), « Quinze ans de politiques d'innovation en France », *Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation*.

MENESR (2016), « L'état de l'enseignement supérieur et de la recherche », n°9.

Violette Nemessany (2012), « Le devenir des jeunes pousses après acquisition par un groupe industriel », in Denis Randet, Jacques Lesourne (ss la dir.), *La recherche et l'innovation en France*, FutuRIS 2012, chapitre 9, Éditions Odile Jacob, Paris.

OCDE (2014), *Examens de l'OCDE des politiques d'innovation : France 2014*, chapitre 7, Éditions OCDE.

Raise et Bain & Compagny (2016), « David avec Goliath. Et si on construisait un avenir ensemble ? », *Étude sur l'Alliance des grandes et des jeunes entreprises*.

Dan Senor, Saul Singer (2009), *Start-up nation. Les ressorts du miracle économique israélien*, Éditions Twelve – Hachette, New York.

Isabelle Veil (2015), « Le capital-Investissement d'entreprises, un outil pour les scale-up », *Deloitte, Observatoire des Entrepreneurs de PME Finance, Croissance Plus, PME Finance*.

Pierre Veltz et Thierry Weil (sous dir.) (2015), « L'industrie, notre avenir », *La Fabrique de l'industrie*, Colloque de Cerisy du 3 au 10 juin 2014, Éditions Eyrolles, Paris.

Think tank « #culture_numérique » (2015), « Comment multiplier les étincelles entre grands groupes et start-up ? Six propositions pour faciliter leur coopération », *Rapport*.

09

Liste des personnes auditionnées
et des contributeurs**Grandes entreprises**

Marko Erman, THALÈS
 Luc Haspeslagh, TOTAL
 Dominique Helaine, SUEZ ENVIRONNEMENT
 Aude Le Pivain, INVIVO
 Bruno Leprince-Ringuet, AIR LIQUIDE
 Vincent Marcatté, ORANGE
 Pierre-Guy Therond, EDF ÉNERGIES NOUVELLES

Financeurs

Cécile Brosset, BPIFRANCE
 Guillaume Dupont, CAPHORN INVEST
 Laurent Kott, IT TRANSLATION
 Laure Reinhart, BPIFRANCE

Pouvoirs publics

Benoît Legait, CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE
 David Monteau, FRENCH TECH
 Luc Rousseau, CONSEIL GÉNÉRAL DE L'ÉCONOMIE

Établissement public de recherche

Pascal Barthélémy, IFP ÉNERGIES NOUVELLES

Académie des technologies

Alain Bugat
 Jean-Claude Lehmann

ANRT

Clarisse Angelier
 Pierre Bitard
 Nadège Bouquin
 Alexandra Herzog
 Florence Lesné
 Jacques Lesourne
 Denis Randet

10

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	5
INTRODUCTION	9
UN ÉCOSYSTÈME FRANÇAIS EN PLEINE ÉBULLITION	13
Un écosystème du financement des start-up dynamique mais ...	13
... la chaîne de financement doit être complétée au niveau du capital-développement	14
DE PART ET D'AUTRE, LES RAISONS DE COOPÉRER	17
Les enjeux et les objectifs	17
Une prise de conscience récente des grandes entreprises	18
MIEUX PRÉPARER ET ACCOMPAGNER LES RAPPROCHEMENTS	21
Une phase de préparation indispensable pour les grandes entreprises	21
Quatre principaux modes d'engagement	21
Encore faut-il pouvoir se parler et se comprendre	24
Dépasser les résistances par une gestion attentive des aspects humains	24
QUATRE LIGNES DE CONDUITE POUR LES GRANDES ENTREPRISES	27
Quelle(s) suite(s) ? Les futurs axes de travail	27
ANNEXES	31
BIBLIOGRAPHIE	39
LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES ET DES CONTRIBUTEURS	40

Grandes entreprises et start-up
Quels facteurs-clés de succès pour des relations bénéfiques ?

Proposé par Violette Nemessany

Coordination ANRT : Alexandra Herzog
Direction artistique, suivi de projet : Franck Blanchet - Pixels Ingénierie
Création, mise en page : Laétitia Lafond

© ANRT/FutuRIS
Février 2017
ISBN : 978-2-900195-34-5
Imprimé en France

Les informations contenues dans ce rapport sont publiques et ne sont couvertes par aucun droit d'auteur (art. L. 122-5 du Code de la propriété intellectuelle) ; elles peuvent être reproduites librement, sous trois conditions :
le respect de l'intégrité de l'information reproduite ; la citation de la source
et la mention selon laquelle les droits de reproduction sont réservés et strictement limités.
Toute utilisation à des fins commerciales ou publicitaire est interdite.

Depuis quelques années, les grandes entreprises multiplient les initiatives pour se rapprocher des start-up. Ce rapprochement trouve sa justification dans la dynamique nécessaire à chacun. Les premières cherchent à accélérer leur processus d'innovation, réussir leur transformation digitale, renouveler leurs compétences et gagner en agilité. Les secondes ont besoin de clients, d'investisseurs, de moyens techniques, de savoir-faire supplémentaires, d'un accès à un réseau international et à de nouveaux marchés. Bien que de nombreux efforts d'ajustement aient déjà été faits des deux côtés, il existe encore des difficultés d'organisation et des incompréhensions. Comment faire mieux pour aller plus loin ?

Pour répondre à cette question, ce cahier FutuRIS explore plusieurs pistes : il examine, tout d'abord, l'évolution de l'écosystème du financement des start-up françaises. Il démontre que les efforts financiers consentis par les pouvoirs publics ont permis de pallier la faiblesse des acteurs privés (*Business Angels*, sociétés de capital-risque) sur la phase d'amorçage et ont eu un réel impact sur la création de start-up. À tel point qu'il n'est pas rare d'entendre dire que le pays est devenu un terrain fertile à l'entrepreneuriat. Il en résulte que le problème français actuel n'est plus celui de la création, ni des toutes premières années d'une start-up, même si l'on peut toujours progresser, mais celui de son développement jusqu'à un niveau significatif pour l'économie et l'emploi.

Ce cahier FutuRIS analyse les efforts entrepris par les grands groupes pour détecter les start-up à fort potentiel et accompagner leur développement. Parmi les nombreuses initiatives récemment mises en place, il identifie quatre modes d'engagement des grands groupes dans la relation avec leurs jeunes partenaires et explore les obstacles rencontrés tout au long des collaborations. Pour les dépasser, les grandes entreprises doivent privilégier un management reposant sur la gestion attentive des aspects humains et culturels. Quatre lignes de conduite à adopter par les grandes entreprises sont enfin suggérées pour créer des relations mutuellement bénéfiques.



41 boulevard des Capucines – 75002 Paris
Tél. : +33 (0)1 55 35 25 50
futuris@anrt.asso.fr
www.anrt.asso.fr