

Nos recommandations

Dans cet ouvrage, vous avez trouvé de nombreuses recommandations, reprises en fin de paragraphe. Toutes concourent à étayer notre thèse, à savoir que chaque acteur doit, *in fine*, construire son propre écosystème de l'innovation afin que celle-ci soit performante. Pour autant, elles ne pourraient prétendre ni à l'exhaustivité, ni à l'universalité : en matière d'innovation, la formule magique n'existe pas, et la pratique vaut mieux que l'incantation !

Il nous a par ailleurs semblé utile de présenter ces recommandations sous un angle différent, en regroupant nos conseils « clés » pour chaque acteur identifié,

À tous

- Choisissez avec soin votre équipe. Des profils complémentaires du vôtre apporteront beaucoup : Pour constituer une équipe prête à affronter des tempêtes, il est primordial de constituer une équipe avec des personnes différentes et complémentaires, sortez de votre zone de confort pour trouver vos coéquipiers. L'innovation est une aventure collective, qui nécessite de bien choisir ses partenaires : son équipe rapprochée, mais aussi ses clients, ses fournisseurs, etc.
- Prenez conscience de vos atouts, faiblesses et de votre positionnement dans les écosystèmes. Ces derniers sont en constante évolution, réévaluez régulièrement votre positionnement. Saisissez les opportunités de vous enrichir de l'expérience des acteurs de l'écosystème et partagez la vôtre. Il ne faut jamais oublier qu'innover suppose une prise de risque et un énorme travail. S'appuyer sur son écosystème pour « dérisquer » et mobiliser ses ressources et son énergie est donc une nécessité.
- Sachez vous vendre. Travaillez avec précision votre pitch de présentation, vos interlocuteurs doivent comprendre qui vous êtes et quel partenariat vous pouvez créer ensemble. Pour renforcer et illustrer votre argument, incluez des retours d'expériences positifs mais également un échec ou un obstacle rencontré au cours de votre parcours et valorisez les leçons tirées de cette étape.
- Multipliez les interactions avec d'autres acteurs, en dehors de votre environnement habituel. Faites parler les personnes qui ont réussi, de leurs succès comme de leurs échecs. Enrichissez votre écosystème et prenez le temps de réfléchir avec des personnes en dehors de votre domaine professionnel. Chaque individu est de fait acteur d'un ou plusieurs écosystèmes. Or, c'est l'activation et le dynamisme de ces écosystèmes qui rend l'innovation performante. Dès lors, les interactions avec d'autres acteurs (parfois concurrents) permettent de se challenger, se repenser, s'enrichir mutuellement et doivent être au cœur de la stratégie de chacun.
- Donnez à l'écosystème. Lors d'un entretien où vous venez *a priori* en situation de demandeur, réfléchissez toujours à une ou deux idées/contacts/retours d'expérience que vous pourrez donner à votre interlocuteur. Inversement et même si vous êtes débordés, prenez un peu de temps pour répondre aux sollicitations, surtout par des personnes éloignées de votre domaine. Le retour d'investissement n'est ni systématique ni immédiat, mais cette ouverture d'esprit façonnera votre approche de l'innovation.

Le partage réciproque avec l'écosystème est une démarche gagnant-gagnant, ceci nécessite néanmoins de se protéger de façon adéquate : accords de confidentialité protection momentanée d'avantages compétitifs ou simples discrétions sur certains savoirs.

Aux start-up

- Ne travaillez pas seul. Construisez votre équipe avant même votre produit ou service. Sachez que les investisseurs accorderont davantage de valeur à l'équipe qu'au produit. D'elle dépendra votre faculté à rebondir face aux difficultés. Une fois votre start-up créée, intégrer un incubateur est utile pour bénéficier d'un hébergement, mais aussi de conseils de haut niveau et d'échange avec ses pairs.
- Quels que soient l'âge et la taille de votre entreprise, ayez de l'ambition pour elle : voyez grand et loin et projetez-vous très vite à l'international. Chacune de vos communications doit également être disponible en anglais. Prenez le temps de structurer votre stratégie de long terme, tant en développement de produits qu'en développement de modèles d'affaires. Cette stratégie doit être suffisamment sélective pour permettre de concentrer vos moyens. Lorsque vous pensez à demain, ayez conscience que certains de vos concurrents pensent déjà à l'après-demain pour s'assurer d'une fraction du marché sur le long terme. A cet effet, la veille technologique et les états de l'art (*cf.* point ci-après) doivent vous aider à identifier les signaux faibles qui feront partie de votre activité dans le futur.
- Structurez rapidement un état de l'art puis une veille technologique : étudier comment d'autres entreprises sont parvenues à trouver des réponses créatives aux problèmes que vous proposez de résoudre, y compris dans des environnements totalement différents. Par ailleurs, connaître vos concurrents vous permettra de vous assurer de ne pas être contrefacteur et de savoir comment positionner votre produit. N'hésitez pas à externaliser ce travail : certains incubateurs, mais également des organismes comme l'INPI disposent de cellules de veille sur les brevets et les publications à la maille internationale.
- La trésorerie est le nerf de la guerre. Il existe en France beaucoup de leviers de financement publics comme privés (concours d'innovation, bourse de recherche, coaching gratuits etc.). Il faut les connaître mais ne pas les mobiliser tous, au risque de s'étouffer et d'oublier son *business model*. N'hésitez pas à faire appel à un conseiller en financement de l'innovation qui saura vous présenter les meilleurs leviers à activer pour votre activité. Privilégiez la prospection de clients à moyen terme, car une start-up maintenue sous perfusion par des aides plus que par la traction client de son produit n'a pas d'avenir. L'ouverture de son capital à des investisseurs est une carte à jouer, surtout en période de croissance. Même si vous perdez de votre liberté, les investisseurs vous apporteront des conseils et leur réseau en plus de leurs moyens financiers.
- Les start-up ont la faculté d'être agiles et souples. Elles doivent profiter de ces atouts pour s'arrimer aux locomotives de leur écosystème et bénéficier de leur énergie comme de leur puissance de frappe. A cet effet, il vous appartient de construire un réseau maillé (mailles territoriales et secteurs d'activité), en étant très présents dans tout type de manifestation, même si cela demande du temps.

L'union fait la force, sachez que ce réseau pourra ensuite être mobilisé non seulement pour trouver des clients, mais également pour peser lors d'actions groupées (sur des projets de loi ou des normes par exemple). Ayez conscience que dans certains pays comme l'Italie, il est fréquent que des petites structures s'associent ponctuellement ou dans la durée pour répondre conjointement à d'importants appels d'offre ou mettre en commun des moyens de production.

- Renseignez-vous sur les programmes d'innovation ouverte des grands groupes. Ne visez pas directement les contrats d'achat car ceux-ci nécessitent beaucoup de garanties en plus de temps d'élaboration conséquents. D'autres dispositifs vous permettront de vous faire connaître et de travailler avec ces entreprises en mode beaucoup plus fluide et rapide. Les grands groupes développent par exemple de plus en plus de programmes d'expérimentations de solutions innovantes venant de tiers. Cela leur permet de connaître de nouvelles technologies à potentiel et de les tester en conditions opérationnelles. Ces programmes ont une grande valeur pour les start-up car elles permettent de tester leur produit en mode agile, de se faire connaître et d'avoir des premières références clients.

Aux grands groupes

- Même si c'est une évidence, on n'insistera jamais assez sur la nécessité de définir une stratégie de long terme, tant en développement de produits qu'en développement de modèles d'affaires. Cette stratégie doit être sélective pour permettre de concentrer les moyens mis à réalisation. Elle permettra d'orienter la veille, les partenariats, le choix des innovations à explorer. Ne ratez pas le virage des data.
- Structurez et donnez du sens à votre veille ne réinventez pas ce qui se trouve sur le marché. Osez de nouvelles méthodes de cartographie de brevets, sur vous, mais aussi sur vos concurrents. Osez veiller des domaines très éloignés des vôtres pour acculturer votre entreprise à d'autres façons d'innover. Ouvrez vraiment votre horizon à tous les niveaux, étudiez ce qui se fait ailleurs, sortez, rencontrez d'autres professionnels, croisez les regards avec des entreprises non concurrentes mais proches dans la structure, la typologie de métier. Adaptez des idées, actions, innovations à votre contexte : « Copiez sans collez ».
- Prenez conscience de votre rôle majeur dans l'écosystème de l'innovation. En effet, un grand groupe est tout à la fois client de l'innovation et créateurs de produits de l'innovation. Envoyez des points d'appui dans les écosystèmes innovants pour sentir les tendances, recruter des collaborateurs, influencer les décisions politiques.
- Repensez vos différents partenariats. Ayez besoin d'un plus petit que vous. Ouvrez le champ des partenariats aux start-up, en profitant de nouveaux leviers (pacte PME). Sélectionnez-les suivant votre stratégie de long terme. Proposez un cadre contractuel équilibré en termes de partage de propriété industrielle. Choisissez au cas par cas la nature de la relation avec la start-up : achat de produits-prestations, prise de participation au capital, rachat de l'entreprise. Dans ce dernier cas, « pérennisez » le caractère agile de la start-up en laissant de l'autonomie au fondateur. Et, quelle que soit la nature du partenariat, jouez dans la durée la symétrie de la considération sans préjuger de la taille : tout au long du partenariat, faites accompagner la start-up par un membre du COMEX « mentor ». En retour, demandez la participation des fondateurs de la start-up à des COMEX, et sur le terrain, dans le quotidien de vos équipes.
- Structurez votre innovation. L'innovation ne vient pas seulement des start-up ou de l'open innovation : un grand groupe représente *de facto*, par le nombre de ses salariés, un formidable réservoir d'idées, de projets, de motivations. Des méthodes de créativité (DKCP, design thinking) existent pour résoudre des problèmes « insurmontables », pour penser différemment certaines stratégies : encouragez vos équipes à les utiliser.
- Soyez imaginatifs dans le cadre que vous donnez à vos salariés les plus motivés pour innover : osez moduler le temps de travail, accordez du temps de

travail dédié à travailler sur les projets transversaux ou innovants de l'entreprise, ce temps permettra à chacun de développer des partenariats internes, de casser les silos, de construire des projets à partir d'idées nouvelles et inattendues en capitalisant sur les compétences internes parfois insoupçonnées et permettra d'améliorer la qualité de vie au travail grâce à la motivation et l'énergie générée par le volontariat et le « bottom up ». Osez l'intrapreneuriat.

- Aujourd'hui axées sur la création d'entreprises, de nouvelles formes de mises en disponibilité pourraient vous permettre d'élargir l'expérience de vos équipes : créez-les ! Proposez par exemple des disponibilités pour travailler quelques temps dans une TPE/ETI.
- Développez un maximum d'expérimentations en interne et en inter-entreprises, en associant des étudiants, chercheurs, start up, philosophes, designers. Elles demandent des moyens que les autres acteurs n'ont pas forcément mais peuvent générer des innovations sans prix, en recherchant le « quick and Dirty » (se tromper vite et pivoter).
- Valorisez les enseignements tirés de vos échecs : dans chaque moment fort de l'entreprise (séminaires), obligez-vous à analyser un échec lorsque vous énumérez vos réussites. Mettez en valeur la façon dont vous avez rebondi.

Aux pouvoirs publics

De l'importance d'une vision à long terme associée à une politique de communication simple, dynamique et offensive

Au risque de rappeler une Lapalissade, les pouvoirs publics, Etat et régions notamment, se doivent plus que jamais porter une vision stratégique de long terme (20 à 50 ans) permettant de concentrer les moyens en matière de soutien à l'innovation, d'assurer la sélectivité de l'écosystème tout en maintenant le foisonnement des projets innovants.

Une rationalisation des dispositifs d'accompagnement publics doit être envisagée, en questionnant l'allocation géographique des moyens et le rayonnement à l'international. Ainsi se pose la question de l'affirmation claire de l'Ile-de-France/Paris comme une locomotive de promotion de l'innovation. Outre le bénéfice de l'image attractive de Paris, l'écosystème francilien apparaît aujourd'hui en mesure de rivaliser avec les autres capitales mondiales de l'innovation. Il concentre en effet en une grande partie des acteurs sur un territoire à taille humaine et bien maillé en termes de dessertes de transports. Il pourrait être dynamisé encore plus en consolidant ses liens avec les écosystèmes régionaux : les pôles régionaux qui se spécialisent, constituent en effet des viviers d'innovations essentiels et offrent un cadre de vie séduisant aux talents nationaux et internationaux.

Il nous paraît essentiel que l'État porte une communication dynamique, simple et lisible à l'international. Les atouts de notre pays sont nombreux, mais souvent méconnus de nos interlocuteurs à l'étranger. La responsabilité des politiques, mais aussi des citoyens, dans l'image sociale et fiscale portée au-delà de nos frontières, est immense. La «taxe à 75 %» par exemple, dont l'idée a été définitivement abandonnée, est encore en vigueur dans la tête de beaucoup de nos interlocuteurs étrangers. En revanche, le régime fiscal favorable aux bons de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE) est un puissant outil d'attraction mal connu des talents potentiels pour les start-up.

L'État et les collectivités territoriales jouent aussi un rôle majeur dans l'innovation, ne serait-ce qu'en matière d'achat public. Des approches de type «*market pull*» doivent être développées à travers l'expérimentation de produits innovants dans le domaine public. En outre, en matière de simplification et de transparence, des efforts doivent être réalisés avec une approche fortement «*design*», c'est-à-dire en plaçant les utilisateurs (parmi lesquelles les entrepreneurs) au centre des processus administratifs. Les marchés publics devraient pouvoir intégrer les processus itératifs de conception.

La qualité des ressources humaines et leur mobilité est un enjeu majeur pour la performance de l'écosystème français de l'innovation. Les pouvoirs publics peuvent les favoriser : cadre réglementaire pour des contrats de travail spécifiques pour des projets innovants, forte mise en valeur des chercheurs en retour

de mise en disponibilité vers le privé, etc. La formation pourrait être plus ouverte sur le design et sa nécessaire internationalisation doit se poursuivre. Dans les grands groupes, l'idée d'une mise en disponibilité pour rejoindre (temporairement) une start-up ou entreprise innovante à l'instar du congé pour création d'entreprise est à étudier. Le recrutement d'étrangers doit être facilité.

Offrir des conditions de réussite aux citoyens et aux entreprises est une des raisons d'être des pouvoirs publics. L'environnement légal, réglementaire doit être stable et compréhensible par tous. A ce stade, le besoin de visibilité à long terme est un gage de confiance nécessaire pour les acteurs économiques, et doit primer sur toute autre évolution à court-terme. Les données recueillies par les dispositifs favorisant l'innovation (CIR, JEI) pourraient être mieux valorisées, en les rendant en partie publiques : elles permettraient une meilleure cartographie de l'écosystème par chaque acteur.

Les filières de formation dans le supérieur doivent poursuivre leur effort d'ouverture en matière de diversité et d'international. L'apprentissage tout comme l'utilisation de l'anglais doivent rester des priorités. Le succès des programmes Erasmus est à valoriser et à poursuivre. En outre et puisque l'innovation naît au croisement des spécialités, on pourrait imaginer intégrer un module « innovation » dans tous les cursus (juridiques, graphiques, ingénieur, médecine, commercial etc.) présentant les méthodes et réflexes à avoir favorisant l'ouverture et la culture projet.

Enfin, le financement en capital dans les entreprises innovantes doit être favorisé par l'État.

L'État joue un rôle majeur dans le financement de l'innovation à travers par exemple son rôle d'actionnaire de nombreux grands groupes. Il doit les amener à définir une stratégie vis-à-vis des start-up, en prenant le risque de racheter les plus prometteuses ou stratégiques.

L'État pourrait aussi rapidement envisager l'orientation d'une partie des enveloppes défiscalisées de l'assurance vie vers des fonds dédiés à l'innovation, mais aussi les investissements individuels en capital en communiquant sur l'enjeu national, l'aventure entrepreneuriale que cela représente. Par des leviers fiscaux, on pourrait également favoriser le réinvestissement en capital d'une partie de l'épargne réinvestie au moins en partie dans des entreprises fortement innovantes.

L'allocation par des agences indépendantes des enveloppes publiques de financement dédiées à l'innovation peut être étudiée. Régulièrement mises en concurrence, objectivées et indépendantes des décisions politiques ces agences peuvent garantir une certaine objectivité des choix d'investissement grâce à la mixité des acteurs : financiers, entrepreneurs, scientifiques, designers, littéraires, etc.

Aux structures d'accompagnement

Nous parlons ici des incubateurs et accélérateurs de l'innovation, publics comme privés, adossés à une structure comme une université, une grande entreprise, une collectivité, une chambre de commerce ou bien totalement indépendants. Un de leur point commun est d'accompagner les jeunes entreprises innovantes en leur proposant un hébergement, des services, des conseils voire un financement ainsi que l'accès à un marché et à un écosystème.

Favoriser le travail en équipe et la curiosité d'esprit

C'est notamment en décroissant et en mélangeant les profils et les cultures qu'on génère le foisonnement et le collectif si nécessaires à l'innovation. Les structures d'accompagnement doivent donc les susciter et les faire vivre. C'est une communauté et des dynamiques d'échanges qu'il faut ainsi faire émerger et animer, c'est une ouverture à des thématiques alternatives qui doit être proposée tout comme des retours d'expérience et des conseils personnalisés.

Sans être une condition suffisante, les lieux, au sens physique du terme, ont également un rôle à jouer dans l'innovation, qu'il s'agisse de leur localisation, leur conception, leur ambiance, etc. Ils doivent favoriser l'échange tout autant que le bien être au travail. Mais attention, le *baby foot* ne fait pas l'innovation : c'est bien l'équipe réunie autour qui crée la dynamique de l'innovation !

De manière plus concrète, voici quelques conseils à l'appui de ce premier message :

- Mélangez les profils et les origines des candidats (en s'imposant par exemple une part d'entrepreneurs, une part de créatifs indépendants, une part internationale vraiment significative)
- Organisez des événements avec un grand nombre et une grande variété de participants pour multiplier les chances de contacts ; n'hésitez pas à proposer des thématiques décalées ou ne relevant pas de la culture métier directe des start-up accompagnées.
- En matière d'animation, au-delà des formats classiques conférences/débat/etc., il est souvent très productif de proposer des ateliers pour faire travailler ensemble et en temps limité sur un problème/un prototype/etc. En matière de retour d'expérience, il est aussi utile de parler des échecs que des succès.
- Soyez innovant sur le lieu d'accueil si votre structure en propose un : pensez aux ambiances *cosy* autant que *baby-foot*, décroissant l'espace pour décroissant les esprits, mais n'oubliez jamais que c'est l'animation que vous proposerez et la qualité de ses habitants qui le rendront vivant et propice à l'innovation.

- Innovez dans le format de votre structure ! Il est possible par exemple de coupler les fonctions de *business angel* et d'incubateur en proposant un package gratuit « locaux et conseils personnalisés » pendant quelques mois en échange d'une prise de participation de quelques % dans le capital de la start-up. Cela permet de resserrer les liens et les interactions entre la start-up et son « parrain ». Il est également envisageable de coupler l'activité d'une chambre de commerce ou d'une association professionnelle avec celle d'un centre de R&D (banc d'essai, tests qualité, etc.). Cela permet de mutualiser les efforts (en matière de support ou de développement international), de croiser les thématiques de recherche ou de mettre en place une stratégie sur les brevets.

Bousculer et armer ses « poulains »

Nous pensons que ces structures d'accompagnement doivent être conçues comme des centres d'entraînement de haut niveau à l'innovation : il ne suffit pas de s'y sentir bien et d'être accompagnés. Le risque serait de s'y endormir (une mauvaise idée dans un bon incubateur restera une mauvaise idée). Elles doivent donc bousculer et être exigeantes avec leurs « poulains », les aider à pivoter quand c'est nécessaire et les armer plus systématiquement et à moindre frais pour affronter le monde (en matière de propriété intellectuelle, de compatibilité, de financement de l'innovation, de fiscalité, de réponse à des appels à projets internationaux, de traduction en anglais, etc.).

Concrètement, ce second message peut être décliné ainsi :

- Armez solidement et systématiquement vos « poulains » avec les meilleurs conseils de spécialistes de l'innovation (financement, comptabilité, propriété intellectuelle, etc.) : proposez par exemple des services de cartographies de brevets « à moindre coût » pour les start-up, accompagnez-les dans leur communication dès le début de leur projet (présence de qualité sur internet, informations disponibles en anglais, réflexion sur les mots clefs de recherche pour augmenter la visibilité). Parler de son idée de projet, c'est déjà le tester auprès des utilisateurs potentiels.
- Incitez les conseillers que vous mobilisez pour accompagner les start-up (avocats, conseillers en innovation, etc.) à leur offrir au démarrage une ligne de crédit de quelques milliers d'euros. Cela aide grandement les start-up à démarrer et en fait par la suite des clients fidèles.
- Pour bousculer vos « poulains », imposez-leur des recherches sérieuses et nourries sur leur concurrence en France comme à l'étranger, challengez leur projet avec des experts métiers de haut niveau pour évaluer son potentiel « marché », tester leur vision à 10 ans et à l'international de leur projet. Au-delà de l'appui à la mise au point du pitch sur le projet innovant, la capacité à le proposer en toutes circonstances doit être éprouvée le plus souvent possible.

- Connectez-vous aux réseaux européens et internationaux, généralistes comme techniques, entreprises comme recherche. Cela aidera par exemple grandement vos membres à accéder à des appels à projets européens et surtout à se projeter à l'international.
- Enfin, recrutez vos «poulains» dès leur période d'études (en contactant par exemple de manière systématique tous les doctorants de l'université/école et en les invitant à s'interroger sur un possible projet d'entrepreneuriat ; en leur proposant des formations à l'entrepreneuriat).