



**PME DE  
SERVICES**

**osez**

**L'INNOVATION!**

**GUIDE PRATIQUE POUR LES ACTIVITÉS DE SERVICES**

**dgcis**

direction générale de la compétitivité  
de l'industrie et des services



Le guide « Osez l'innovation ! » s'adresse aux dirigeants de PME de services, qui pensent que l'innovation pourrait aider leur entreprise à conquérir de nouveaux marchés, à mieux mobiliser ses salariés, à se donner des marges pour exporter, à faire face aux changements de l'environnement, des concurrents ou des comportements des clients, mais qui n'ont pas encore sauté le pas ou qui veulent consolider leur démarche d'innovation.

L'innovation n'est pas l'affaire de quelques entreprises initiées, au contraire elle est l'affaire de tous les chefs d'entreprises qui cherchent des clés pour se différencier ou pour se préparer à conquérir les marchés du futur. Les nombreux témoignages figurant dans ce guide montrent l'extraordinaire dynamisme dont les PME des secteurs des services sont capables lorsqu'elles innovent.

« Osez l'innovation ! » s'adresse également aux instructeurs de dossier des réseaux de soutien publics ou privés à l'innovation, qui sont parfois moins familiarisés avec le processus d'innovation des entreprises de service, ses facteurs clés de succès et ses étapes critiques

### Innover, pour quoi faire ?

Étendre la promesse de service faite au client, améliorer la réactivité de l'organisation de l'entreprise, les modalités de délivrance du service au client, accentuer la qualité de la relation client, les technologies, l'originalité des modèles d'affaires, sont autant de domaines d'innovation potentiels, qui peuvent offrir de nouvelles perspectives de développement pour les entreprises en général et les PME de services en particulier, quelque soit leur domaine d'activité.

L'innovation est un investissement qui apporte un surcroît de réactivité sur les marchés et la perspective de réaliser des marges supplémentaires. Certaines entreprises n'innovent qu'en réaction à des modifications de leur environnement, d'autres s'inscrivent dans des stratégies d'innovation plus offensives pour peser sur cet environnement ou pour démultiplier les effets de l'innovation.

## Innover, comment faire ?

Il existe probablement autant de façons d'innover que de porteurs de projets d'innovation. Mais, dans tous les cas, l'innovation s'inscrit dans un processus qui comporte des étapes, des leviers incontournables de réussite et des écueils à éviter. Même si ce processus n'est pas toujours complètement formalisé, il doit être suffisamment maîtrisé pour aboutir au succès escompté : le pari de ce guide est d'accompagner le chef d'entreprise dans sa réflexion, dans l'élaboration de sa stratégie et dans sa démarche opérationnelle.

De nombreux réseaux de soutien à l'innovation, partenaires de la réalisation de ce guide, sont déjà mobilisés et à l'écoute des dirigeants de PME pour les aider à structurer leur projet, à trouver les bons partenaires, à protéger leurs idées et leurs innovations, à la diffuser voire à la financer : ce guide donne les clefs pour savoir à quel moment les solliciter et comment.

L'ambition d'« Osez l'innovation ! » est d'apporter à chaque page une information utile, nouvelle et immédiatement exploitable, de sorte que le guide n'a pas vocation à être lu dans l'ordre, mais en commençant par le point qui aura interpellé le lecteur pour l'accompagner ensuite dans l'ensemble du parcours de l'innovation.

Pour faciliter son appropriation, il fait l'objet d'une présentation pédagogique, de conseils méthodologiques et est accompagné d'une vingtaine d'exemples concrets. Illustré de bonnes pratiques et d'interviews accessibles par flash codes, il conseille le lecteur et lui propose, étape par étape, des stratégies adaptées à sa situation.

A tous les dirigeants de PME de services, nous souhaitons que cet ouvrage devienne un allié de leurs projets de développement, de croissance et de création d'emplois pour que notre économie faite d'industries et de services soit tirée par le potentiel d'innovation de chacun plutôt que reléguée par la concurrence internationale.



**FLEUR PELLERIN**

Ministre Déléguée auprès du Ministre du Redressement productif, chargée des PME, de l'innovation et de l'économie numérique



**GILLES PELISSON**

Président du Groupement des Professions de Services

# Un guide sur l'innovation service, pourquoi et pour qui ?

## Pourquoi innover ?

L'innovation est généralement associée à la recherche en laboratoire ou à l'activité des départements de **R & D\*** dans les grands groupes industriels. Pourtant, il existe d'autres formes d'innovations – non nécessairement technologiques – et qui concernent tout autant les activités de service. Ces dernières représentant 79 % de l'emploi en France, leur importance en termes de compétitivité est particulièrement forte.

C'est donc pour vous aider à relever ces défis que **le ministère des PME, de l'Innovation et de l'Économie Numérique** vous propose ce guide. Son but est d'aider les PME de services à structurer leurs projets et à ne pas considérer l'innovation uniquement comme un coût, mais plutôt comme un investissement. Pour ce faire, il poursuit trois grands objectifs :

- Changer votre perception de l'innovation service, et abolir certaines idées préconçues
- Vous fournir les outils et méthodes pour vous projeter dans une démarche dynamique et concrète d'innovation
- Partager l'expérience de vingt dirigeants d'entreprises innovantes qui, par leur histoire, seront peut-être une source d'inspiration pour vous

## Pour qui ?

- Dirigeants d'entreprise : manager l'innovation au sein de votre entreprise, allouer efficacement vos ressources, vous rapprocher des nouveaux besoins du marché
- Entrepreneurs : mener des réflexions sur votre positionnement, trouver les bons interlocuteurs pour vos financements
- Acteurs de l'innovation (institutionnels, banquiers, consultants...) : comprendre les particularités de l'innovation service, appréhender le degré d'innovation du projet et sa nature

## Avis au lecteur

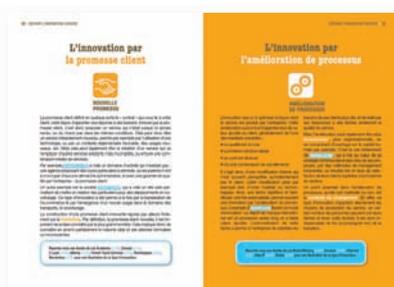
Les entreprises présentées dans ce guide ont été sélectionnées en fonction de leur caractère exemplaire. Issues de tous les secteurs, elles ont su actionner les bons leviers et développer de bonnes pratiques – parfois intuitivement – pour conduire leurs projets. Cet échantillon vise aussi à illustrer plusieurs modèles d'innovation, le plus souvent duplicables à d'autres secteurs. Cependant, l'innovation comporte en elle une part de prise de risque assumée par le chef d'entreprise : sa mise en œuvre ne produit pas toujours les résultats attendus. Il n'est pas rare que plusieurs projets d'innovation n'aboutissent pas avant que l'un d'eux ne rencontre son marché et fasse gagner de l'argent à l'entreprise. Personne n'est à l'abri d'un échec, l'important réside dans la capacité de l'entreprise à rebondir en maîtrisant mieux les leviers et les contraintes du processus d'innovation.

Vous trouverez donc dans les vingt PME présentées avant tout une source d'inspiration, des conseils, des motivations à créer des services innovants, qui vous permettront de vous projeter dans une démarche similaire.

# Comment lire ce guide ?

Ce guide n'est en aucun cas un manuel de l'innovation. Il ne tend pas à l'exhaustivité, mais cherche plutôt à vous fournir les bonnes indications pour orienter vos projets et vous adresser aux bons interlocuteurs. Il a par ailleurs été conçu afin de ne pas avoir d'ordre particulier de lecture. De nombreux renvois vous permettront en effet de naviguer entre les différentes parties, dont les clés de lecture vous sont présentées ci-dessous :

## 1 • PARTIE



### DÉFINIR L'INNOVATION SERVICE

Quelques pages de définitions – que nous n'espérons pas trop théoriques ! – vous préciseront les différentes formes que peut revêtir l'innovation service.

Des renvois vers les entreprises illustrant particulièrement les concepts présentés figurent dans les encadrés.



### LA TRAJECTOIRE DE L'INNOVATION : 4 ÉTAPES, 6 LEVIERS

Description du processus pour développer un service innovant, depuis l'idée jusqu'à la mise sur le marché.

Tout au long du processus, les tâches clés vous sont rappelées.

Ainsi que 6 thématiques transverses – les leviers – à prendre en compte à chaque étape.

## 2 • PARTIE

### LES LEVIERS DE L'INNOVATION

Les 6 leviers de l'innovation vous sont présentés tour à tour.

Des conseils tentent de répondre aux interrogations que vous pouvez avoir.

En encadré, des renvois sont effectués vers des dispositifs pertinents ou des illustrations de bonnes pratiques dans les études de cas.



## 3 • PARTIE VINGT PME OSENT L'INNOVATION

Les fiches signalétiques rappellent brièvement les informations clés de l'entreprise (taille, âge, type d'innovation, etc.)

Un QR Code vous permet d'accéder à l'interview filmée du dirigeant avec votre mobile.

La trame de l'étude de cas reprend les 4 étapes de la trajectoire de l'innovation.



Des bonnes pratiques sont mises en relief dans le texte, puis reprises dans les encadrés avec un renvoi vers le levier correspondant.

## 4 • PARTIE LES INFORMATIONS PRATIQUES DE L'INNOVATION



### LIENS ET ADRESSES UTILES

Les dispositifs, sites web, documents et adresses utiles sont recensés par levier dans cette partie.



### GLOSSAIRE

L'innovation fait souvent appel à des sigles, des néologismes ou des anglicismes. Un éclairage sera apporté à ces termes dans ce glossaire.



### TABLE DES MATIÈRES

Vous retrouverez ici l'intégralité des thématiques abordées dans le guide et les pages correspondantes.





# 1

**DÉFINIR  
L'INNOVATION  
SERVICE**

## Qu'est-ce que l'innovation service ?

L'innovation service est un concept encore récent, dont il n'existe pas aujourd'hui de cadre réglementaire et législatif officiel. On peut néanmoins la définir de la manière suivante :

« L'innovation service est une forme d'innovation qui apporte de la valeur ajoutée au client :

- Soit par la création d'un service porteur d'une **nouvelle promesse client p.12** ou par l'adjonction d'un service nouveau à un produit
- Soit par l'**amélioration d'un processus existant p.13**
- Soit par une innovation dans le **business model\* p.14**
- Soit par un nouveau mode d'**administration du service p.15**
- Soit par le cumul des innovations précédentes »

De manière schématique, chaque projet d'innovation service réside majoritairement dans l'une de ces quatre majeures de l'innovation. Chaque étude de cas de ce guide est d'ailleurs caractérisée par un pictogramme indiquant de quelle majeure le projet relève le plus.

**Mais ces axes d'innovation ne s'excluent pas mutuellement.**

**Il est d'ailleurs très fréquent qu'ils se confondent et se combinent.**

Ce guide s'adresse plus spécifiquement aux sociétés de services, mais l'innovation service est plus large et concerne aussi les industries manufacturières et le commerce de biens. Par l'adjonction d'une strate « service » à leurs produits, celles-ci sont aussi directement concernées.

L'innovation service tient fortement à ce que l'on appelle les actifs immatériels de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble de ses richesses qui ne figure pas nécessairement à son bilan comptable, comme le capital humain, les marques, l'organisation, les partenaires, etc.

Le lecteur averti remarquera d'ailleurs la forte corrélation entre les leviers de l'innovation présentés dans ce guide, et les dix classes d'actifs reconnues par l'Observatoire de l'Immatériel.

## L'innovation service est-elle liée à la technologie ?

« Innovant » ne signifie pas nécessairement « technologique ». Un service peut très bien être innovant et ne faire appel à aucune technologie. Dans les témoignages, nous indiquerons pour chaque service son niveau d'intensité technologique par un curseur.

Par exemple, s'il s'agit d'une innovation service pure, nous qualifierons son intensité de faible pour la suite de ce guide.



Dans certains cas, l'innovation repose sur une technologie, mais qui est vastement accessible sur le marché, ou à un degré de maturité assez avancé. Nous qualifierons son intensité de moyenne pour la suite de ce guide.



Enfin, certaines innovations s'adosent très vastement à une technologie. Cette technologie a parfois nécessité des développements spécifiques. Nous qualifierons alors son niveau d'intensité de fort.



## L'innovation par la promesse client



### NOUVELLE PROMESSE

La promesse client définit en quelque sorte le « contrat » qui vous lie à votre client, votre façon d'apporter une réponse à ses besoins. Innover par la promesse client, c'est donc proposer un service qui n'était jusque ici jamais rendu, ou du moins pas dans les mêmes conditions. Cela peut donc être un service intégralement nouveau, permis par exemple par l'utilisation d'une technologie, ou par un contexte réglementaire favorable, des usages nouveaux, etc. Mais cela peut également être la création d'un service qui va remplacer d'autres services existants mais incomplets, ou encore une combinaison inédite de services.

Par exemple, [Acadomia p.38](#) a créé un domaine d'activité qui n'existait pas : une agence proposant des cours particuliers à domicile, où les parents n'ont à s'occuper d'aucune démarche administrative, et avec une garantie de qualité par l'entreprise – la promesse client.

Un autre exemple est la société [BlaBlaCar p.42](#), qui a créé un site web permettant de mettre en relation des particuliers pour des déplacements en covoiturage. Ce type d'innovation a été permis à la fois par la banalisation de l'e-commerce et par l'émergence d'un nouvel usage dans le domaine des transports, le covoiturage.

La construction d'une promesse client innovante repose par ailleurs fortement sur le **marketing**. Par définition, la promesse étant nouvelle, il est important de la faire connaître par le plus grand nombre. Cela implique donc de connaître en amont parfaitement le marché cible et ses attentes formulées ou inconscientes.

Reportez-vous aux études de cas [Acadomia p.38](#), [BlaBlaCar p.42](#), [E-Loue p.48](#), [eWorky p.54](#), [French Touch Services p.60](#), [RichAnalysis p.68](#), [Wonderbox p.76](#) pour une illustration de ce type d'innovation.

## L'innovation par l'amélioration de processus



### AMÉLIORATION DE PROCESSUS

L'innovation vise ici à optimiser la façon dont le service est produit par l'entreprise. Cette amélioration a pour but d'apporter plus de valeur ajoutée au client, généralement de l'une des manières suivantes :

- La qualité est accrue
- La livraison est plus rapide
- Le coût est diminué
- Ou une combinaison de ces éléments

Il s'agit donc d'une modification interne qui n'est souvent perceptible qu'indirectement par le client. Cette modification peut par exemple être d'ordre matériel ou technologique. Ainsi, une tâche répétitive et fastidieuse, une fois automatisée, permet souvent une innovation par l'amélioration du processus. L'exemple d'[Inlex IP p.62](#) illustre ce mode d'innovation. Le dépôt de marque international est un processus assez long, et à faible valeur ajoutée. L'automatisation de cette tâche a permis à l'entreprise de satisfaire les

besoins de ses clients plus vite, et de réallouer ses ressources à des tâches améliorant la qualité du service.

Mais l'amélioration peut également être plus **immatérielle\***, plus organisationnelle, en se concentrant davantage sur le capital humain par exemple. C'est le cas notamment de [Convers p.46](#), qui a mis au cœur de sa stratégie commerciale le bien-être de ses employés, par des méthodes de management innovantes. Le résultat est un taux de satisfaction de leurs clients supérieur à la moyenne du secteur.

Un point essentiel dans l'amélioration de processus, qu'elle soit matérielle ou non, est la **conduite du changement**. En effet, ce type d'innovation impactant directement les moyens de production du service, un certain nombre de personnes peuvent voir leurs tâches et leurs outils évoluer. Il est alors indispensable de les accompagner lors de la transition.

Reportez-vous aux études de cas [Brand Ministry p.44](#), [Convers p.46](#), [Edenred p.52](#), [Inlex IP p.62](#), [Sinteo p.70](#) pour une illustration de ce type d'innovation.

## L'innovation par le business model



### BUSINESS MODEL

Le business model est la façon dont votre projet ou votre entreprise va générer des revenus. Autrement dit, c'est la description des activités clés de l'entreprise, de ses partenaires, de ses ressources, des canaux de distribution, etc., et des flux financiers qui permettront à l'entreprise d'être rentable.

En innovant par le business model, on ne change donc pas nécessairement la nature du service réalisé, mais l'on fait évoluer le mode de rémunération de ce service. Il existe un grand nombre de *business models* différents, et il en apparaît régulièrement à mesure que se développent de nouveaux usages. Le modèle *freemium* en est un exemple, qui propose un service gratuit mais limité, et un service dit *premium* – i.e. payant – avec une offre de service étendue.

L'innovation provient également de la transposition d'un business model existant à un domaine nouveau : le système par abonnement dans la musique par exemple, service proposé par des sociétés comme Deezer.

Il n'y a pas de limite à l'originalité dans ce type d'innovation. La société [faberNovel p.58](#) a par exemple développé un modèle baptisé « excubation ». Quand lors de son activité de

conseil elle détecte une opportunité d'affaires, elle crée une filiale qui va porter l'innovation. Ce modèle permet à la société mère de mitiger les risques, et de garder un cœur de métier unique, tout en générant de nouveaux profits.

Un autre exemple est la société [Leetchi p.66](#), qui a ouvert son moteur transactionnel, pour ses propres services comme pour ceux de ses partenaires. Ils génèrent donc des revenus tant par leurs services de cagnottes et de tirelires en ligne, mais aussi par des sociétés spécialisées dans la gestion en ligne de listes de mariage par exemple, qui exploitent leur technologie.

Un aspect important de l'innovation par le business model est la question de la **rentabilité\***. En effet, pour fonctionner, certains modèles nécessitent d'atteindre une taille critique en termes d'utilisateurs, de partenaires, etc. Pour ne pas être confronté à des problèmes de trésorerie, il ne faut en ce cas négliger aucune source de revenus. Si vous proposez par exemple un service **B2C\*** vous procurant une grande visibilité, vous pouvez envisager de proposer vos savoir-faire en « **marque blanche\*** » en **B2B\*** parallèlement à vos activités, ou de vous rémunérer avec de la publicité si vous avez une forte présence en ligne, etc.

Reportez-vous aux études de cas Babilou [p.40](#), faberNovel [p.58](#), Leetchi [p.66](#), Vincent Lebailly Yacht Design [p.72](#) pour une illustration de ce type d'innovation.

## L'innovation par le mode d'administration du service



### ADMINISTRATION DU SERVICE

La manière dont on s'interface avec le client peut constituer une source d'innovation. Ainsi, le mode d'administration du service peut évoluer de manière radicale, tout en conservant la même finalité. L'exemple le plus ancien est celui de la vente par correspondance qui, par la voie postale, a bouleversé le concept de boutique physique. Par la suite, le téléphone ou le Minitel a continué ce changement. Aujourd'hui, le web est devenu un outil incontournable dans le commerce de produits, tant est si bien qu'il n'est plus vraiment innovant.

Dans les services toutefois, certaines professions ont encore des possibilités d'innovation par ce biais. C'est le cas de l'expertise comptable, avec l'exemple d'[ECL Direct p.50](#), ou du conseil aux entreprises avec le [DirecteurMarketingVirtuel.com p.64](#).

Souvent, la dimension géographique est une composante forte, car beaucoup d'innovations de ce type visent à amener le service au plus près du client : chez lui, sur son mobile, etc. [Expatriissimo p.56](#) en est une illustration, car il permet à ses clients de visiter des biens immobiliers à distance, par le biais de webcams.

Un facteur clé de succès dans l'innovation par le mode d'administration du service est l'**ergonomie et l'intelligibilité de l'offre**. Dans la mesure où l'on fait évoluer l'interface, c'est toute la relation avec le client qui s'en trouve affectée. Une attention particulière devra donc être portée sur les retours exprimés par ces derniers, afin d'éviter un rejet de l'usage. Un utilisateur décide en moyenne en 8 secondes s'il souhaite ou non rester sur un site web !

Reportez-vous aux études de cas ECL Direct [p.50](#), Expatriissimo [p.56](#), DirecteurMarketingVirtuel.com [p.64](#), Wiseed [p.74](#) pour une illustration de ce type d'innovation.

# La trajectoire de l'innovation : 4 étapes, 6 leviers

Il existe de nombreuses façons de représenter le chemin à parcourir pour passer de l'idée à la mise sur le marché d'une innovation. La vision qui vous est présentée est particulièrement adaptée à l'innovation service, et se divise en 4 étapes. Elle est évidemment schématique et ne tient pas compte des nombreuses boucles de rétroaction à chaque phase, ni des éventuels apports extérieurs. Néanmoins, elle constitue une **check-list** pouvant vous inscrire dans une démarche dynamique d'innovation.

Cette trajectoire est en forme de cycle, car l'innovation est un processus continu : ce que vous aurez appris au travers d'un projet pourra être réemployé dans un deuxième. La rapidité est également une caractéristique de l'innovation service. La période de chaque cycle est plus courte (< 1 an) que dans l'innovation traditionnelle (quelques années) car les développements sont moins chronophages.

## L'IDÉE

Un **constat**, une **observation** ou une **intuition** sert souvent de point de départ à une innovation.

La recherche dans les laboratoires de sciences humaines et sociales peut aussi être à l'origine d'idées.

## LA MISE SUR LE MARCHÉ

- **Plan de communication** : formalisation des tâches à mener pour faire connaître le service et auprès de qui
- **Lancement** : ouverture du service au grand public
- **Promotion** : actions commerciales, publicité, relations publiques, etc.

## LA CONCEPTION

- **Analyse de l'existant** : recherche de services identiques, comparables ou de substitution
- **Étude théorique** : recherche bibliographique autour du service, son historique, sa nature, ses enjeux, son contexte
- **Prise en compte des attentes du marché** : collecte de données chiffrées sur la cible, ses besoins
- **Définition du business model du service** : quelles formes de revenus pour quels types de coûts, reposant sur quelles activités clés ?
- **Identification des verrous** : freins d'ordre technologique, réglementaire, culturel, etc.

## LE DÉVELOPPEMENT

- **Définition des scénarios** : identification du champ des possibles lors du déroulement du service
- **Segmentation et pricing\*** : identification précise des cibles du service et des tarifications associées
- **Développement technologique éventuel** : réalisation d'un site web, d'un logiciel, etc.
- **Proof of Concept** : réalisation d'une « maquette du service »
- **Tests** : mise à l'épreuve de la maquette auprès d'une population cible (version Beta du service)
- **Validation pour commercialisation** : bilan de la phase de développement et derniers ajustements.



Les études de cas présentées dans la partie 3 suivent cette progression en 4 étapes



# 2

**LES  
LEVIERS**

# LEVIER.1

## Le Capital Humain

### Pourquoi le capital humain constitue-t-il un levier d'innovation ?

Le capital humain – i.e. les dirigeants, les managers, les collaborateurs de l'entreprise – est une ressource vitale à toutes les étapes de l'innovation. Il joue un rôle primordial tant lors des phases de recherche et de conception du service, qui doivent être animées par la vision des dirigeants, qu'au niveau du développement technique ou commercial, avec l'acquisition éventuelle de compétences spécifiques.

**Convers p.46** a placé le capital humain au cœur de sa stratégie d'innovation, en mettant notamment en place le temps choisi pour ses employés

En outre, un projet d'innovation n'a pas d'impact seulement sur ceux qui en sont les acteurs. Dans certains cas, un plan de conduite du changement devra être pensé afin d'accompagner celles et ceux qui sont directement impliqués dans l'innovation. Cela est particulièrement vrai quand les outils de travail ou les procédures de l'entreprise évoluent radicalement. N'hésitez d'ailleurs pas à vous faire accompagner sur ces sujets par des sociétés spécialisées, comme les cabinets de conseil en management.

### Comment évaluer les compétences dont j'ai besoin pour mener mon projet ?

Lors de la planification de votre projet d'innovation viendra nécessairement la question de votre capacité à développer le service innovant. Votre société ne dispose peut-être pas des compétences (techniques, commerciales, managériales...) nécessaires. Pour vous en assurer, il est utile de mener une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

À partir d'un état des lieux, elle vous permettra d'anticiper vos besoins et d'en déduire un plan d'action. Dans certains cas, vous pouvez bénéficier d'un accompagnement personnalisé dans cette démarche. Rapprochez-vous de votre **CCI\*** pour de plus amples informations.

Pour en savoir plus concernant la GPEC, rendez-vous sur le site des CCI, dans la section ressources humaines / développement des compétences (lien disponible en partie 4).

### Vaut-il mieux recruter une compétence en interne ou sous-traiter ?

La réponse est directement liée à votre cœur de métier et à son évolution ! Lors des phases de développements technologiques ou commerciaux, certaines compétences spécifiques vous feront peut-être défaut. Si vous considérez que l'évolution du ser-

vice nécessitera ces compétences à temps plein, il est préférable d'internaliser ces ressources. Si en revanche vous préférez rester concentré sur ce que votre société sait faire, il vaut mieux déléguer ces tâches. Un calcul des coûts comparés vous apportera un élément de réponse, mais ne négligez pas la question de la valeur patrimoniale de votre société : externaliser un savoir-faire a un impact direct sur elle.

Une alternative au choix entre internalisation ou externalisation est la formation continue, qui permet d'acquérir une compétence interne sans recrutement. Des dispositifs comme le **DIF\*** peuvent vous permettre à moindres coûts de former vos collaborateurs ou vous-même. Votre **OPCA\*** ou les organisations professionnelles de votre secteur sauront vous aiguiller sur les questions de formation.

### Dans le cas d'une création d'entreprise sur une idée innovante, dois-je m'associer et avec qui ?

Cela relève à la fois de votre personnalité et de considérations professionnelles. Certains entrepreneurs sont plus solitaires et fonctionnent mieux seuls, quand d'autres préfèrent le travail en équipe. Cela dépend également de vos propres compétences : si vous avez des compétences techniques, un profil plus commercial pourra vous compléter, et inversement. Pensez à regarder dans votre entourage, votre réseau personnel ou professionnel. Les événements et clubs d'entrepreneurs constituent également de bons viviers. Vous trouverez en partie 4 quelques exemples.

### Quelles sont les aides au recrutement ?

Il existe de nombreuses aides directes ou indirectes : il peut s'agir de subventions lors de l'embauche (de docteurs ou de doctorants par exemple), d'allègements de charges sociales, de conditions fiscales avantageuses pour certains types de contrats... Reportez-vous au site de l'**APCE\*** pour plus d'informations, rubrique « aides au recrutement », dont le lien est disponible en annexe.

**Sinteo p.70** ou **VLVD p.72** ont choisi d'externaliser les développements logiciels liés à leurs innovations, jugés trop éloignés de leur activité. Au contraire il peut s'agir de votre cœur de métier comme **eWorky p.54**, **E-Loue p.48**, **Wiseed p.74** ou **BlaBlaCar p.42**, dont il s'agit du cœur de métier.

Le service **eWorky p.54** repose en grande partie sur les compétences techniques d'un « homme clé », associé au projet. Chez **ECL Direct p.50**, c'est l'alliance des points forts de deux professionnels qui assure le succès du service.



## LEVIER.2

# Le Management de l'Innovation

### Comment faire émerger et sélectionner les idées ?

Si elle est évidemment le préalable à toute innovation service, l'idée est néanmoins parfois un peu mystifiée. La plupart du temps, il suffit de créer un terrain favorable à son émergence pour qu'elle apparaisse spontanément.

**Wonderbox p.76** a réussi à créer une culture volontaire de l'innovation en permettant à tous les employés d'y contribuer.

**eWorky p.54** souligne l'importance d'adopter un état d'esprit innovant plutôt que de chercher « l'idée du siècle ». Par ailleurs, le dispositif Innov'Scan disponible chez certaines CCI peut vous aider à initier cette démarche.

Cela passe en premier lieu par la culture de l'entreprise, qui doit encourager la prise d'initiative en la récompensant. Il est en effet indispensable de favoriser l'écoute en interne en donnant la voix à tous, et particulièrement aux praticiens. Le rôle du management est alors d'orienter la recherche d'idées sur certains thèmes stratégiques. Mais les idées ne se réduisent pas au périmètre de l'entreprise. Elles proviennent également de l'observation – du marché, des clients, des fournisseurs – par une veille permanente.

Suite à la naissance des idées, Il s'agit ensuite de sélectionner celles qui sont les plus prometteuses. Pour ce faire, vous pouvez évaluer chacune d'elles en fonction :

- De la capacité de l'entreprise à la concrétiser
- De ses débouchés
- De son impact prévisible sur l'activité
- De la position stratégique de l'entreprise

### À quoi dois-je absolument penser pour gérer un projet innovant ?

La plus grande difficulté réside dans la capacité à passer du stade de l'idée au projet. En premier lieu, le porteur du projet doit être identifié. Généralement, la personne à l'origine de l'idée doit être en mesure de le conduire. Ensuite, le projet doit satisfaire 5 critères indispensables pour autoriser sa poursuite :

- Précis : le projet doit être suffisamment décrit et clair pour toutes les personnes participant au projet. Dans le cas contraire, il vous sera difficile de remporter leur adhésion
- Mesurable : sa progression doit pouvoir être mesurée par le biais d'indicateurs objectifs (frais engagés, temps passé, livrables réalisés, etc.)
- Atteignable : la fin, les objectifs et les résultats doivent être connus à l'avance
- Réaliste : les moyens à engager en termes d'allocations des ressources

En ce qui concerne la gestion de projet qui viendra nécessairement en plus de votre activité opérationnelle, vous avez la possibilité de bénéficier d'accompagnement

cf. Levier 3 p.24



financières ou humaines doivent être réellement disponibles ou accessibles par votre entreprise

- Limité dans le temps : le projet s'inscrit dans une durée finie.

### Comment suis-je sûr de ne pas faire fausse route ?

On ne peut pas ! Mais il est bien entendu possible de limiter les risques du projet innovant. Il faut pour cela mettre en place en amont des jalons tout au long du projet.

Lors de ces points d'étape, une évaluation des ressources engagées sera systématiquement menée, que ces ressources soient financières ou correspondant à du temps passé par les collaborateurs. Cette évaluation sera alors mise en perspective avec les prévisions du projet. L'appréciation de l'écart permettra la décision d'avancer dans le processus ou d'abandonner (go / no go).

### Qu'est-ce que l'Open Innovation ?

L'**Open Innovation**<sup>\*</sup>, loin d'être un terme galvaudé, désigne simplement la démarche par laquelle une entreprise arrive à inclure d'autres partenaires dans ses réflexions sur l'innovation. Ce mode de gestion plus collaboratif permet de faire participer des clients, des fournisseurs, des employés, des actionnaires... L'entreprise ne se renouvelle plus seulement de l'intérieur, mais également en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes.

### Quel rôle doit jouer la communication dans le management de l'innovation ?

L'importance que joue la communication (évoquée également dans le **Levier 1 p.22**) ne saurait être trop soulignée. La transformation de l'organisation nécessite de rassurer les équipes en amont du projet, d'informer tout au long, et de former aux nouvelles dispositions après.

Mais la communication ne doit pas se cantonner au périmètre de l'entreprise. Vos partenaires également peuvent être concernés par vos innovations. Il est dans ce cas nécessaire de les prévenir, voire de les impliquer quand vous modifiez votre organisation, votre façon de vous interfacer avec eux, etc.

**Edenred p.52** maîtrise les risques et les gains de l'ensemble de ses projets d'innovation en recourant à deux « portes » de validation, à la fin de l'étape 1 et de l'étape 2.

**Babilou p.40** inclut régulièrement ses clients dans les instances de pilotage de ses projets d'innovation

## LEVIER.3

# La Relation Client



**BlaBlaCar p.42** puise dans les retours de ses utilisateurs des idées de nouveaux services, comme par exemple l'Agenda. Occasionnellement, les dirigeants de **Wonderbox p.76** fréquentent les points de ventes de leurs boxes pour obtenir des informations de terrain.

### Quel rôle peuvent jouer mes clients dans mes idées de services innovants ?

Vos clients doivent être une préoccupation constante tout au long du processus d'innovation, et cela est d'autant plus vrai que les activités de services reposent encore plus fortement sur leur satisfaction.

Plus encore que dans l'innovation produit – fondée sur la possession – l'innovation service est beaucoup plus « sur mesure ». Elle est fondée sur l'usage, et donc vise à satisfaire des attentes immédiates, mais non nécessairement formulées par des clients. Au stade de l'idée, leur observation et les données que vous pouvez collecter sur leurs usages sont une mine d'informations pouvant alimenter votre réflexion.

### Comment faire participer concrètement mes clients à la conception ou au développement de mon service ?

Afin de valider régulièrement l'orientation du service, pourquoi ne pas aller jusqu'à inclure quelques clients clés dans vos instances de pilotage ? Ces derniers seront probablement heureux de pouvoir contribuer à donner une direction à un service qui sera réellement adapté à leurs besoins. Réciproquement, votre service innovant résultera véritablement d'une co-construction, qui est une caractéristique importante de l'innovation service. En outre, la co-construction est un véritable « plus » pour les instructeurs de dossiers de financement.

Au stade du développement, vous serez amenés à porter une attention particulière à l'ergonomie du service. L'amélioration passe alors par des tests auprès de votre cible, de débogage si votre innovation repose sur une base technologique, etc. N'oubliez pas alors « d'humaniser » la relation client, en donnant la possibilité à vos clients de s'exprimer et d'émettre des réclamations. Il existe de nombreux outils pour y parvenir : outils en ligne, ligne téléphonique de support, etc.

**Babilou p.40** inclut ses clients dans ses instances de pilotage projet. **E-Loue p.48** accorde beaucoup d'importance et a facilité le signalement de bugs par ses utilisateurs. Quant à **Leetchi p.66**, ils ont pratiqué un grand nombre de tests d'usage auprès de *focus groups*.

### Quel rôle joue la gestion de la relation client dans le lancement de mon projet ?

Une fois le service mis sur le marché, votre réactivité sera cruciale si des ajustements sont à prévoir, notamment concernant vos hypothèses sur le *pricing*, le business model, le niveau de service, etc. Essayez d'anticiper les métriques à mettre en place (taux de fidélité, taux de satisfaction, etc.) et organisez des procédures de collecte de ses informations. Un outillage spécifique de gestion de la relation client – également appelé CRM – peut vous y assister.

N'oubliez pas que vos premiers clients seront également vos meilleurs apporteurs d'affaires s'ils sont satisfaits, et qu'ils vous recommanderont dans leur entourage ! Il peut par exemple être judicieux de tirer parti des réseaux sociaux pour générer une forme de viralité autour de votre service, en permettant au client de publier l'achat du service sur sa page personnelle.

### Comment construire performance et qualité dans la relation client ?

Selon les études, il est 5 à 10 fois moins cher de conserver un client que d'en acquérir de nouveaux ; et 1 % de taux de fidélisation gagné engendrerait une augmentation de rentabilité de 7 % à 20 % ! Il est donc très manifeste que la performance de la relation client passe nécessairement par sa satisfaction.

De manière générale, la satisfaction d'un client passe par la simplification de son expérience du service, à savoir la facilité et la rapidité d'accès en cas de réclamation, et un traitement individualisé de ses demandes. Un incident peut être transformé en opportunité de fidélisation s'il est bien traité.

Maintenir ou améliorer la qualité de votre relation client passe nécessairement par sa mesure. De nombreuses méthodes existent, comme le *Net Promoter Score* par exemple. Ce score s'obtient en demandant aux clients de noter de 0 à 10 leur probabilité de recommander le service à un ami ou collègue. Entre 9 et 10, ces clients sont des « prescripteurs », mais entre 0 et 6 il s'agit de « détracteurs ». L'objectif est naturellement d'avoir le plus de prescripteurs possibles.

Enfin, récompenser les clients est une méthode éprouvée pour fidéliser et acquérir de nouveaux clients : vous pouvez par exemple attribuer des titres d'ambassadeurs ou créer un club VIP pour vos meilleurs clients et leur offrir des avantages. Les concours et les offres de parrainage sont autant de possibilités pour étendre votre base de clients.

**BlaBlaCar p.42** permet de publier son trajet de covoiturage sur Facebook, ce qui peut potentiellement inciter des amis à rejoindre le service.

Vous trouverez en partie 4 un lien vers un guide du MEDEF sur la relation client qui décrit cette méthode.

# LEVIER.4

## Les Partenaires et Réseaux



### Je ne sais pas par où commencer. Puis-je me faire accompagner ?

C'est même recommandé ! Un grand nombre de services d'accompagnement vous sont proposés *via* les Chambres de Commerce et d'Industrie. Par exemple, le programme Dinamic disponible dans certaines régions a pour finalité de donner à l'entreprise, en 9 mois, les moyens de renforcer sa compétitivité grâce à un accompagnement sur mesure et des objectifs concrets et mesurables avec l'aide de consultants. Le dispositif Precellence vous permet de bénéficier d'un diagnostic sur votre stratégie à trois ans, ce qui inclut évidemment vos projets d'innovation.

Mais d'autres formes de conseil existent : des cabinets plus spécialisés dans la stratégie et le design de service peuvent vous orienter, voire réaliser une partie de vos démarches. Localement, certaines organisations professionnelles proposent également ce type de prestations (cf. infra le rôle des pôles et des clusters).

#### La société

**Babilou p.40** a fait évoluer le contexte réglementaire de la petite enfance, main dans la main avec les partenaires publics. **Acadomia p.38** a réussi quant à lui à structurer la filière des services à la personne. Enfin, **Wiseed p.74** construit son projet de plate-forme d'investissement collaboratif en concertation avec les autorités de régulation financières.

### Comment inclure les partenaires publics ?

Plusieurs raisons peuvent amener à co-construire son innovation avec les partenaires publics :

- La recherche, dans les phases amont de vos projets. Tisser des liens étroits avec le domaine académique vous permettra de collaborer avec des experts universitaires sur certaines questions: technologie, sciences humaines et de gestion...
- L'export, lors de la phase aval de mise sur le marché. Certaines innovations nécessitent un déploiement international rapide, et il peut être judicieux d'inclure les acteurs institutionnels dès les premiers stades de la réflexion (OSEO, Coface, Ubifrance)
- Le périmètre réglementaire, qui nécessite parfois d'être clarifié ou d'être amené à évoluer. Le « Check-Up N&R » des CCI vous fournira d'ailleurs un diagnostic sur la question des normes et réglementations s'appliquant à un projet. Intégralement gratuit, il se déroule sous la forme d'un entretien d'une heure ou deux avec le dirigeant, puis d'une recherche documentaire formalisée dans un rapport.

### Quels partenaires, pourquoi et comment ?

Dans le cadre de projets d'innovation service, des alliances stratégiques avec d'autres organisations sont parfois nécessaires. Cela peut être pour compléter des compétences techniques, pour mutualiser des ressources matérielles ou immatérielles, ou bien encore pour accéder à un marché spécifique. La DIRECCTE de votre région pourra vous orienter vers des projets d'actions collectives.

Au-delà de ces formes de partenariats, les relations contractuelles traditionnelles (e.g. la sous-traitance) sont bien sûr envisageables pour les tâches éloignées de votre cœur de métier, sans valeur ajoutée particulière, ou tout simplement très ponctuelles (cf. Levier 1 p.20). N'hésitez par exemple pas à déléguer vos études de marchés aux Junior Entreprises d'écoles de commerce.

### À quoi servent les pôles de compétitivité et les clusters ?

Un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire donné, des entreprises, des laboratoires de recherche et des établissements de formation pour développer des synergies et des coopérations. D'autres partenaires dont les pouvoirs publics, nationaux et locaux, ainsi que des services aux membres du pôle sont associés. L'enjeu est de s'appuyer sur les synergies des projets collaboratifs et innovants pour permettre aux entreprises impliquées de prendre une position de premier plan dans leurs domaines en France et à l'international. Les clusters (ou « grappes » quand ils sont labellisés par la DATAR) visent quant à eux à regrouper sur un même territoire des entreprises du même secteur. Vous trouverez en partie 4 des informations pour vous rapprocher de ces entités.

### Est-ce qu'adhérer à des organisations professionnelles peut m'aider ?

Adhérer aux organisations professionnelles de votre branche (comme des syndicats nationaux) vous permettra de bénéficier d'un accompagnement et de conseils spécifiques à votre secteur. Ces organismes collectent souvent un grand nombre de données, et pourront vous éclairer sur les questions d'emploi, de veille réglementaire, ou d'étude de marché. Ce sont de plus d'excellents moyens d'étendre votre réseau. Vous pouvez également vous rapprocher d'antennes locales de la CGPME, du MEDEF, ou de clubs d'entrepreneurs.

### Qu'est-ce que la gestion de communautés ?

Il est aujourd'hui de plus en plus fréquent de fédérer autour de son service une communauté d'utilisateurs, de fournisseurs, d'amis au regard critique... Leurs retours sont précieux, car un service doit être en amélioration continue. Cette communauté se traduit soit par des réseaux physiques, avec de véritables moments d'échanges, soit sur les réseaux sociaux.

Dans le cas de **French Touch Services p.60**, l'alliance d'un savoir-faire dans la production et d'une connaissance marketing a permis à deux sociétés de générer un service innovant. On retrouve ce type de schéma chez **ECL Direct p.50**, où l'une des sociétés avait des processus de production très optimisés, quand l'autre avait une compétence avancée en web marketing. **VLYD p.72**, a quant à lui choisi de recourir aux services d'une école de management pour mener ses études de marché préalables.

Le **DirecteurMarketing-Virtuel.com p.64**, après plusieurs tentatives infructueuses de design de son offre de service, a fait appel au pôle orléanais Nekoé. Spécialisé dans l'innovation par les services, il lui a fourni un conseil sur mesure pour construire son offre.

**French Touch Services p.60** a pu bénéficier de soutiens institutionnels grâce à la rencontre d'un consultant en développement, au cours d'une réunion professionnelle.

La société **RichAnalysis p.68** porte une attention particulière à ses communautés qu'elle informe par la production de contenu. **E-Loue p.48** organise occasionnellement des « troc parties » au sein de ses utilisateurs, et **BlaBlaCar p.42** fait participer activement ses utilisateurs et ses employés à l'amélioration du service.

# LEVIER.5

## La Propriété Intellectuelle

### Faut-il protéger et quoi ?

La question de la propriété intellectuelle dans les services est cruciale, car ces derniers peuvent être aisément imités. Malgré leur nature intangible, plusieurs outils sont à votre disposition pour protéger vos services innovants : déposer des titres de propriété industrielle, organiser le secret ou revendiquer des droits d'auteur.

Les titres de propriété industrielle sont des actes juridiques qui vous identifient comme le détenteur d'un monopole d'exploitation valable sur un territoire et pour une période donnée. De par cette portée géographique limitée, il convient d'envisager très en amont, notamment en fonction des marchés visés, les territoires pour lesquels une protection va être demandée. Les éléments protégeables au moyen d'un dépôt sont les marques, les brevets et les dessins et modèles. Le contenu des demandes est public et accessible à tous après publication.

À ces titres de PI s'ajoutent la protection de certains signes distinctifs (nom de domaine, dénomination sociale, etc.) ainsi que celle de vos logos, de certains éléments de votre charte graphique, de votre univers visuel éventuellement au moyen du droit d'auteur.

Dans certains cas, et si votre service s'y prête (par exemple un service principalement rendu à distance), vous pouvez choisir d'opter pour la voie du secret. Conserver la confidentialité de votre projet passe d'abord

par votre organisation interne (accessibilité des locaux, sensibilisation du personnel), mais également par la signature d'accords de confidentialité – également appelés Non Disclosure Agreements – avec toutes les personnes à qui vous exposerez votre projet (clients potentiels, partenaires habituels, collaborateurs, etc.). Il convient également d'organiser la traçabilité des informations essentielles de votre projet afin de prendre date. Pour ce faire, vous pouvez déposer une enveloppe Soleau auprès de l'INPI, ou un document chez un notaire ou un huissier.

### À quels stades de mon projet d'innovation puis-je protéger mon travail ou ma marque ?

Les idées et les concepts ne sont pas protégeables en tant que tels, seule leur matérialisation peut l'être. Toutefois dès ce stade, vous pouvez effectuer des recherches d'antériorité dans les différentes bases de données qui vous sont accessibles, pour avoir un aperçu de ce qui existe dans le domaine où vous souhaitez opérer

Au moment de la conception, pensez à définir une stratégie et à allouer un budget à la protection. À ce stade, vous devez également vous interroger sur les dispositifs que vous souhaitez actionner : le dépôt de titres de PI, le pli d'huissier, l'enveloppe Soleau...

C'est généralement au moment du développement que votre projet commence à inclure un plus grand nombre de parties prenantes. À ce stade, vous pouvez ajouter des clauses de confidentialité supplémentaires dans les contrats de travail, (même si théoriquement les employés sont déjà tenus à la loyauté envers leur employeur) et dans les contrats de sous-traitance.

Un guide de la DGCS intitulé

« PME : pensez

propriété

intellectuelle ! »

vous fournira un grand nombre d'informations et d'adresses utiles.



Enfin lors de la mise sur le marché, le secret ne tient plus car votre projet devient public. Il vous faut alors adopter une stratégie de veille permanente pour vous défendre contre un éventuel imitateur. Mais misez avant tout sur une communication importante : une marque forte constitue souvent la meilleure des protections !

### Quels sont les moyens ou outils dont je dispose ?

Vous pouvez recourir d'une part aux titres de PI et aux services proposés par l'INPI : marques, brevets, dessins et modèles, enveloppes Soleau. Vous pouvez également faire appel à un huissier ou un notaire pour mettre des informations sous pli.

Vous avez également accès gratuitement à différentes bases de données pour votre stratégie de veille défensive. Il y a notamment celles relatives aux marques, dessins et modèles et brevets en vigueur en France accessibles depuis le site de l'INPI. Vous pouvez également vous rendre sur les sites d'organismes délivrant l'information contenue dans le Registre du Commerce et des Sociétés (Verif, Infogreffe, etc.) pour obtenir la liste des dénominations sociales. Vous pouvez aussi connaître la disponibilité des noms de domaine sur Internet par les outils de recherche des régistrants (OVH, Gandi, etc.).

### Combien cela va me coûter ?

Le dépôt de marque, valable 10 ans et indéfiniment renouvelable, coûte 200 € en ligne (ou 225 € en utilisant un formulaire papier) pour les trois premières classes de produits et services puis 40 € par classe supplémentaire. Le dépôt d'un dessin ou modèle coûte 38 €, puis 22 € par représentation supplémentaire en noir et blanc ou 45 € en couleur et ce pour 5 ans de protection renouvelable jusqu'à 4 fois. Une enveloppe Soleau coûte 15 € pour 5 ans de conservation renouvelable une fois. Pour la tarification de la rédaction de clauses de confidentialité rapprochez-vous d'un professionnel du droit comme un avocat ou un conseil en PI. Pour les dépôts chez un huissier ou un notaire, voyez directement vers les personnes concernées.

Enfin, pour que votre stratégie de protection soit efficace, vous devez aménager du temps pour conduire une veille. Vous pouvez également sous-traiter cette tâche.

### Puis-je me faire accompagner sur ces questions ?

Vos premiers interlocuteurs sont les conseils en PI ou les avocats spécialisés. Il s'agit dans le premier cas d'une profession réglementée spécialisée dans les questions de propriété industrielle. Vous pouvez également bénéficier d'un pré-diagnostic auprès de l'INPI, qui vous permettra d'évaluer vos besoins en matière de PI.

### Que faire en cas de litige ?

Là encore, rapprochez-vous alors d'un cabinet de conseil en PI ou d'un avocat spécialisé, qui saura vous conseiller sur la démarche à suivre.

Certaines sociétés adoptent très tôt le réflexe de la protection, à l'image d'[E-Loue p.48](#) par exemple. Le [DirecteurMarketingVirtuel.com p.64](#) a quant à lui recouru aux clauses de confidentialité dans les contrats de travail qu'il proposait. Enfin des sociétés comme [Wiseed p.74](#) misent fortement sur la communication pour s'imposer comme des références de leur domaine.

Pour connaître la liste des conseils en PI, veuillez consulter le site [cncpi.fr](#)

# LEVIER.6

## Le Financement



### Ai-je besoin de financements externes, et à quels moments ?

Dès la phase de formulation du projet innovant, il est nécessaire d'estimer approximativement l'effort financier qu'il faudra consentir pour en assurer la réussite. Les grandes masses d'investissements et de charges intervenant tout au long du projet – étude de faisabilité, étude de marché, équipe dédiée, test du modèle économique, campagne de commercialisation, etc. – permettent d'évaluer le financement à mobiliser. Il s'agit alors de rapprocher cette estimation du coût du projet, et de la comparer à la capacité d'autofinancement de l'entreprise pour déterminer s'il est nécessaire, et pour quel montant, de recourir au financement externe.

#### Expatriissimo

p.56 au stade de la mise sur le marché, nécessite une vaste campagne de communication pour promouvoir son service, et donc des fonds suffisants pour la financer.

C'est justement le rôle du prévisionnel financier, qui figure dans tout bon business plan, que de détailler les informations sur les besoins financiers du projet. Il permet notamment d'anticiper les modes de financement envisageables (cf. question suivante) ainsi que les moments clés au cours desquels ils interviendront. Il met en perspective par ailleurs les besoins du projet et le **business plan\*** du futur service.

S'il est évident que le financement concourt au déroulement entier du projet d'innovation, certaines étapes peuvent être plus « gourmandes » financièrement. C'est notamment le cas de la mise sur le marché de services innovants destinés au grand public (**B2C\***), rentables pour un volume de vente important, et qui demande généralement des campagnes publicitaires coûteuses.

### Quels sont les modes de financement possibles pour mon projet d'innovation ?

Les trois modes de financement les plus courants sont l'autofinancement, le recours à la dette et l'augmentation de fonds propres ou quasi-fonds propres. Bien souvent, c'est une combinaison de ces différents financements qui permet de mener un projet d'innovation à bien. Il s'agit alors, pour les dirigeants, de veiller au maintien de l'équilibre financier de l'entreprise garantissant solvabilité et rentabilité.

**L'autofinancement**, la capacité de l'entreprise à se financer sans recours à des tiers, a pour mérite d'être mobilisable rapidement, sous réserve de disponibilités suffisantes. Attention cependant à ne pas l'utiliser de manière unique et trop systématique, il peut être plus intéressant pour les actionnaires d'y associer le recours à la dette en cas d'effet de levier jouant positivement sur la rentabilité des capitaux propres.

**La dette** est l'argent prêté par des créanciers à une entreprise. La dette la plus courante est la dette bancaire qui se présente sous deux formes principales : la dette à court terme pour faire face aux besoins courants, et la dette à moyen ou long terme pour financer des investissements immobiliers ou matériels. Dans le cas d'un projet d'innovation service, il est rare qu'une banque consente un prêt à long terme. D'autres créanciers se révèlent alors plus utiles, notamment les organismes d'État. Des mécanismes particuliers comme l'avance remboursable, le prêt à taux zéro ou encore la garantie de prêt peuvent être mis en place auprès d'acteurs dédiés (cf. question suivante). De manière générale, la dette contractée auprès de tiers ne dépassera pas les fonds propres de l'entreprise. Plus les besoins de financement sont conséquents, plus l'augmentation des fonds propres est requise. Dans la plupart des cas, le refus d'octroi de crédit bancaire est motivé par une insuffisance de fonds propres.

**L'augmentation de fonds propres** (ou quasi-fonds propres) consiste en l'ouverture du capital de l'entreprise dans le but de l'augmenter. La première source d'augmentation des fonds propres reste le flux généré par l'exploitation. L'augmentation des fonds propres peut par ailleurs provenir d'apports des actionnaires historiques de la société.

Le recours à de nouveaux actionnaires, *business angels* et fonds de capital-investissement présente à la fois des contraintes (partage des décisions stratégiques avec des personnes étrangères au projet initial) mais aussi des avantages : en plus d'apporter des fonds, les nouveaux actionnaires peuvent souvent apporter expérience et réseaux.

### À qui s'adresser pour du financement externe ?

Il est très souvent judicieux d'être accompagné dans la recherche de financement externe. Les acteurs du financement et de l'accompagnement de la création et du développement d'entreprises sont nombreux. Avant de chercher de nouveaux interlocuteurs, il est conseillé de s'adresser à son expert-comptable (cf. encadré). Il est en mesure de vous accompagner sur la formulation de vos besoins de financement et vous orientera vers les bonnes personnes ou organisations.

Pour financer son développement, **E-Loue p.48** a su adéquatement varier dette bancaire et augmentation de fonds propres auprès de business angels.

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables a mis en place des actions concrètes pour favoriser l'accès des TPE/PME à des financements de moins de 25 000 € à moyen terme (3, 5 ou 7 ans) demandés par les TPE et PME de moins de 20 salariés. Cette initiative vise à conforter l'entreprise et le banquier dans le montage du dossier de financement : le dossier est disponible en téléchargement sur la plate-forme **www.financement-tpe-pme.com** accélère et facilite l'analyse par le banquier. L'assurance modérée apportée par l'expert-comptable est un vecteur de confiance supplémentaire pour trouver les financements adaptés au projet. CDC Entreprises a réalisé et mis à disposition des experts-comptables pour le compte de leurs clients un dossier de demande de financement en fonds propres. L'expert-comptable remplit le dossier et l'adresse à CDC Entreprises qui contacte le chef d'entreprise pour lui indiquer les démarches à suivre.

## LEVIER.6

### Le Financement (suite)

S'agissant de se financer par de la dette, il est rare que les banques soutiennent des projets d'innovation service autrement que pour du besoin en fonds de roulement temporaire. Les aides publiques sont alors un excellent recours. Que ce soit au niveau régional, national ou européen, une large panoplie d'aides existe pour soutenir les entreprises dans leurs projets d'innovation.

Vincent Lebailly - Yacht Design p.72 et le DirecteurMarketingVirtuel.com p.64 ont bénéficié de subventions Oséo pour le développement de leur projet.

Les interlocuteurs « naturels » des PME en région pour leurs projets d'innovation et de développement économique sont les plus à même de vous accompagner dans vos démarches et vos projets : OSEO à travers l'ensemble de ses métiers (innovation, financement, garantie), FSI régions,

**DIRECCTE\***, CCI, etc. Dans tous les cas, il est préférable de les contacter en ayant déjà formalisé un avant-projet. Il fera ressortir de manière synthétique une courte description du projet et de l'entreprise, les enjeux du projet et la stratégie de l'entreprise, ses besoins par rapport au projet en termes de financement, mais aussi de compétences : diagnostic interne, faisabilité, test-usagers, formation, ingénierie et management du projet d'innovation, etc. Ils seront alors en mesure de vous proposer des solutions adaptées à vos besoins ou de vous rediriger, le cas échéant, vers les interlocuteurs adéquats. Parallèlement aux aides courantes mises en place par ces organismes, il peut y avoir des initiatives ponctuelles visant une thématique ou un secteur particuliers. C'est notamment le cas de l'appel à projets « Productivité & Innovation dans les Services » mis en oeuvre par la DGCIIS et OSEO, ouvert jusqu'en mars 2013. Pour cet AAP, c'est la direction régionale OSEO dont vous dépendez géographiquement qui est votre point de contact pour information et/ou montage d'un dossier.

Certaines associations peuvent s'avérer utiles dans votre projet d'innovation. C'est le cas par exemple du **Réseau Entreprendre** qui compte 42 associations réparties sur le territoire et qui est reconnu d'Utilité Publique depuis 2003. Si votre projet est éligible, vous pourrez disposer d'un prêt d'honneur permettant d'abonder vos fonds propres et de renforcer d'éventuels prêts bancaires. Vous bénéficierez aussi d'un accompagnement personnalisé ainsi que de formations spécialisées.

Enfin, certaines aides fiscales visent à favoriser le développement des entreprises innovantes qui font des efforts de recherche et développement. Il s'agit du **Crédit Impôt Recherche\*** (CIR) d'une part, et du statut **Jeune Entreprise Innovante\*** (JEI) d'autre part. Longtemps réservés aux activités à caractère technologique ou industriel, ces mécanismes avantageux



peuvent, dans certaines conditions précises, bénéficier aux entreprises effectuant des développements expérimentaux et de la **R & D\*** dans le but d'innover dans les services. Que ce soit aux côtés d'aides publiques ou de manière séparée, il est souvent nécessaire de s'adresser à des investisseurs privés pour compléter le financement d'un projet innovant. Il peut être opportun d'avoir un premier cercle d'investisseurs constitués de proches (parents et amis), cela donne un signal de la motivation du porteur de projet et de la confiance qu'il suscite autour de son projet.

Pour des niveaux de maturité d'entreprise faible, ou en amont d'un projet d'innovation, il est courant de s'adresser à des investisseurs particuliers appelés **business angels\***. Il existe de nombreux réseaux de business angels à la recherche d'opportunités d'investissement. Les montants couramment investis sont de l'ordre de la centaine de milliers d'euros. Certains business angels apportent, parallèlement à leur investissement, leur expérience, leur savoir-faire, leur connaissance d'un secteur ou encore leur carnet d'adresses.

Pour des montants supérieurs, et donc des niveaux de maturité plus avancés, **les fonds d'amorçage** (early stage) et de **capital-risque\*** prennent le relais des business angels. Comme avec ces derniers, leur apport en fonds propres leur procure des parts de l'entreprise et provoque une dilution des actionnaires d'origine. Cependant, contrairement à ce que l'on peut croire, les fonds ne cherchent pas à prendre le contrôle de l'entreprise. Au contraire, ils ont tout intérêt à ce que les dirigeants demeurent majoritaires pour que leur motivation reste inchangée après leur entrée au capital de l'entreprise.

L'important est de trouver l'interlocuteur le plus à même de répondre à votre besoin de financement. La majorité des fonds de capital-investissement sont dédiés à des secteurs particuliers sur des régions déterminées, inutile donc de les contacter sans se renseigner à l'avance. Pour cela, il existe plusieurs outils mis à votre disposition par divers organismes.

L'association **France Angels** a pour but de fédérer les différents réseaux de business angels français. Elle regroupait plus de 80 réseaux associatifs pour environ 4 000 investisseurs début 2012. Vous trouverez facilement sur le site internet les réseaux proches de votre entreprise.

En second lieu, **CDC Entreprises** est la société de gestion filiale du Groupe Caisse des Dépôts, en charge des missions d'intérêt public dans le domaine du capital-investissement. À ce titre, CDC Entreprises gère 5,4 Md€ pour les investissements du groupe Caisse des Dépôts, son premier souscripteur, via principalement le FSI. En 2011, CDC Entreprises a financé en fonds propres une PME française sur deux, directement via les fonds qu'elle gère ou indirectement par les fonds partenaires auxquels elle souscrit.

CDC Entreprises met à disposition un moteur de recherche sur son site internet ([www.cdc-centreprises.fr](http://www.cdc-centreprises.fr)) qui vous permettra de trouver les fonds susceptibles d'être intéressés par votre projet. Mieux encore, vous pouvez remplir un « formulaire de demande de financement » directement en ligne, et vous faire rappeler par un chargé d'investissement de CDC Entreprises.

## LEVIER.6

### Le Financement (suite)

Pour les projets plus matures (sociétés fonctionnant depuis plusieurs années, déjà rentables et qui souhaitent passer à un nouveau stade de développement), le Groupe Caisse des Dépôts a renforcé les moyens dont dispose FSI Régions : présente dans les locaux d'Oséo dans toutes les régions, FSI Régions est en mesure soit d'investir directement dans votre projet (jusqu'à 4 M€ en fonds propres et jusqu'à 7 M€ en obligations convertibles), soit de vous orienter vers le fonds de capital-investissement tiers le plus adapté au financement de votre projet.

Dans le même esprit, le site de l'**AFIC** (Association Française des Investisseurs en Capital) propose un annuaire des membres de l'association en ligne. Un moteur de recherche multicritères vous permettra d'identifier de potentiels interlocuteurs.

Enfin, vous avez tout intérêt à vous inscrire sur le site OSEO capital PME. Service en ligne gratuit, **OSEO capital PME** a pour objectif de faciliter la mise en relation entre investisseurs et entreprises à la recherche de fonds propres. Il regroupe aujourd'hui plus de 7 200 investisseurs professionnels et privés, près de 4 500 sociétés, 2 200 porteurs de projets et 2 400 conseils. Depuis son lancement en avril 2008, il a permis aux sociétés de lever plus de 160 millions d'euros de capitaux (chiffres avril 2012).

Le choix d'un investisseur respectueux des valeurs du groupe **Babilou p.40** comptait beaucoup aux yeux des fondateurs, qui l'ont donc sélectionné avec soin.

#### Comment préparer un dossier de financement, et avec quels partenaires ?

Préparer un dossier d'investissement est une étape indispensable, que ce soit pour obtenir des aides publiques ou lever des fonds auprès d'investisseurs privés. Le plus souvent, les financeurs ont des exigences particulières propres à leur activité. Idéalement, vous devrez donc prendre connaissance de leurs critères de sélection et bâtir votre dossier en insistant sur les points déterminants.

Il n'y a aucune obligation de s'adjoindre les services de partenaires pour préparer des dossiers de financement, en particulier si vous disposez de ressources en interne. Sachez cependant que certains cabinets, ou consultants indépendants, sont rôtés à ce genre d'exercice. Ils vous feront gagner du temps et maximiseront vos chances d'être financé. Dans la plupart des cas, vous prenez peu de risques à vous faire accompagner, la rémunération du service étant conditionnée au succès de l'opération.

Les leveurs de fonds, par exemple, augmentent vos chances de trouver un investisseur. D'une part, ils connaissent les exigences du métier et vous assurent de rédiger un dossier attractif. D'autre part, leur réseau d'investisseurs qualifiés leur permet de frapper directement aux bonnes portes, vous évitant de perdre votre temps auprès d'interlocuteurs non adaptés à votre projet.



Bien sûr, un tel accompagnement est coûteux et le recours à un leveur de fonds nécessite réflexion. Tenez compte de leur notoriété, leur expérience et leurs succès passés. Vous pouvez, par exemple, contacter leurs anciens clients. Sachez par ailleurs qu'il n'existe pas de liste référençant les leveurs de fonds, nous vous conseillons donc de faire fonctionner votre propre réseau en vous adressant à vos partenaires habituels et vos interlocuteurs en région.

#### Comment évaluer les risques liés à mon projet et déterminer mon ROI ?

Tout projet comporte des risques, notamment dus à l'incertitude liée à l'innovation. Mais tout projet doit comporter des gains inversement proportionnels à ces risques, et de préférence mesurables. Dans le cas contraire, il sera difficile de trouver un financement adapté au projet.

Une **analyse de risque** doit être réalisée en amont du projet d'innovation. Une préparation approfondie permet de prendre conscience des risques associés au projet, et déjà d'en éliminer une partie. Par ailleurs, il est conseillé d'envisager différents scénarios selon le niveau de succès attendu du projet d'innovation. De cette manière, il est possible d'anticiper et de se prémunir vis-à-vis de situations potentiellement critiques pour l'entreprise. Cette analyse aura pour effet complémentaire de rassurer d'éventuels investisseurs.

Le **retour sur investissement** (ROI) lié au projet doit être avéré et mesurable directement ou indirectement, dans le cas contraire la question du financement externe devient compliquée. Il faut d'une part mesurer les charges du projet (coûts directs, coûts sous-traitance, temps passé par les collaborateurs travaillant sur le projet, etc.) et d'autre part mesurer les gains prévisionnels. Dans la plupart des cas, ce travail d'estimation des gains reste facile : la mise sur le marché de services innovants permet d'augmenter les ventes ou la marge. Mais dans certains cas, le projet d'innovation peut entraîner des gains plus indirects, comme l'augmentation de la productivité, et demander davantage de travail d'analyse.

Il est alors important de s'appuyer sur des éléments quantifiables, comme le sont, par exemple, les indicateurs suivants : diminution du taux de turnover, taux de fidélisation d'une clientèle par la qualité, taux de renouvellement des abonnements, etc.

La construction des filiales chez **faberNovel p.56** est très progressive, avec une validation systématique par le marché, limitant la prise de risque.



3

**VINGT PME  
OSENT  
L'INNOVATION**

SECTEUR : ÉDUCATION /  
SERVICE À LA PERSONNE

PROJET : COURS À DOMICILE

EFFECTIFS : 500 PERSONNES

AGE : 23 ANS



NOUVELLE  
PROMESSE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

38 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

# 1. Acadomia

Professionaliser les cours de soutien scolaire  
et simplifier les démarches administratives des parents

FONDÉE PAR MAXIME AIACH, ACADOMIA EST UNE ENTREPRISE SPÉCIALISÉE DANS LE SOUTIEN SCOLAIRE À DOMICILE. PRÉSENTE SUR TOUT LE TERRITOIRE FRANÇAIS, LA SOCIÉTÉ PERMET À 100 000 ÉLÈVES DE BÉNÉFICIER D'UN ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE PERSONNALISÉ, GRÂCE À UN VASTE RÉSEAU D'AGENCES LOCALES (ORIGINELLEMENT CONSTITUÉES EN FRANCHISES, MAIS PEU À PEU RÉINTÉGRÉES), EMPLOYANT ENVIRON 30 000 INTERVENANTS.

PENDANT PLUSIEURS ANNÉES, ACADOMIA A CONNU UNE CROISSANCE SOUTENUE DE 20 %, PORTANT AUJOURD'HUI À 500 LE NOMBRE DE SALARIÉS DE LA SOCIÉTÉ. CE DÉVELOPPEMENT A CONDUIT L'ENTREPRISE À ENTRER EN BOURSE EN 2000. PAR AILLEURS, L'ÉLARGISSEMENT DU CRÉDIT D'IMPÔT SUR LES REVENUS AU DOMAINE DU SOUTIEN SCOLAIRE EN 2005 A CONTRIBUÉ À SON ESSOR.

LE PROJET D'INNOVATION D'ACADOMIA SE CONFOND ICI AVEC LE PROJET D'ENTREPRISE, CAR LA SOCIÉTÉ A CRÉÉ UN SECTEUR NOUVEAU.



Maxime Aiach,  
fondateur et PDG  
d'Acadomia

Mais une autre dimension essentielle du service consiste à libérer les familles – mais aussi les intervenants – des contraintes de gestion administrative, notamment les déclarations URSSAF. Enfin, pour faire d'Acadomia un acteur majeur du secteur dès sa création, le fondateur a choisi un développement de la société en réseau.

## Le développement

La croissance de la société, qui esquissait les lignes d'un métier nouveau, a induit des complexités d'organisation. Plus particulièrement, la planification des cours et leur facturation se sont rapidement révélées délicates par leur nombre. Pour faire face à ces enjeux et en l'absence d'outils existants, Acadomia a développé son propre système d'information, fluidifiant la partie « backoffice » du service et améliorant les processus internes. Ce système, développé et amélioré au cours du temps, constitue aujourd'hui un atout pour la société : il est d'ailleurs considéré **comme une barrière à l'entrée protégeant de la concurrence** car très complexe à recréer.

D'autre part, Acadomia agissant comme intermédiaire entre les intervenants et les familles, **un important risque juridique pesait sur la société** : en réalisant les tâches administratives pour le compte des parents, elle risquait d'être requalifiée comme employeur des professeurs. Afin d'éviter cette situation, l'entreprise a développé un système de mandats, qui a permis par la suite une évolution des textes de loi, bénéfique pour l'ensemble du secteur des services à la personne.

## La mise sur le marché

Afin de construire une image de sérieux et de qualité, Acadomia consent des investissements importants sur sa marque\*. En effet, au-delà de la promotion liée à l'exploitation, une grande part de sa communication est consacrée au maintien et au développement de sa réputation dans le soutien scolaire. Dès les débuts de la société, Maxime Aiach avait identifié ce point comme un facteur clé de réussite, crucial dans le domaine des services.

Aujourd'hui, la société poursuit son développement, mais à l'étranger. Le dirigeant souligne la difficulté à internationaliser une activité relative à l'éducation. En effet, la perception de celle-ci est très culturelle, et varie fortement d'un pays à un autre.

L'innovation d'Acadomia repose fortement sur la constitution d'une **marque\*** forte par la communication. Reportez-vous au **Levier 5 p.28** pour savoir comment protéger vos innovations, quel que soit leur stade de développement.

Il arrive souvent qu'un service nouveau ne soit pas encore encadré réglementairement.

Il est alors important d'inclure dès sa conception les partenaires publics et privés concernés **Levier 4 p.26**.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE MAXIME AIACH

EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

## L'idée

Acadomia est né en 1989 d'un constat du dirigeant : le marché du soutien scolaire, estimé à plusieurs centaines de millions d'euros, est majoritairement assuré par des étudiants travaillant sans être déclarés. En professionnalisant le secteur, les différentes parties impliquées y gagneraient : à mesure que le service s'améliore, les parents ont un gage de qualité et les intervenants ont un emploi déclaré qui les protège.

## La conception

Afin de convaincre les familles de recourir à ses services, Acadomia a construit une promesse client fondée sur la qualité des cours de soutien. Cela passe notamment par une sélection rigoureuse des professeurs, par leur formation et par un projet pédagogique personnalisé de l'enfant.



SECTEUR : PETITE ENFANCE  
 PROJET : INNOVATION DANS  
 LE BUSINESS MODEL  
 EFFECTIFS : 3 000 PERSONNES  
 AGE : 9 ANS



BUSINESS  
 MODEL



NIVEAU DE  
 TECHNOLOGIE

40 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 2. Babilou

Proposer des crèches d'entreprises  
 à proximité du domicile des collaborateurs



Rodolphe Carle,  
 fondateur de Babilou



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
 DE RODOLPHE CARLE  
 EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
 VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

LA PREMIÈRE CRÈCHE BABILOU EST CRÉÉE EN 2003 PAR DEUX FRÈRES, RODOLPHE ET EDOUARD CARLE SUR LA BASE DE TROIS CONSTATS : LE TAUX DE NATALITÉ FRANÇAIS EST TRÈS ÉLEVÉ, LA FRANCE CONNAÎT UN TAUX D'EMPLOI DES FEMMES RECORD ET LE TERRITOIRE COMPTE 300 000 PLACES DE CRÈCHES POUR 2,5 MILLIONS D'ENFANTS ENTRE 0 ET 3 ANS. AUJOURD'HUI BABILOU EST UN GROUPE COMPTANT PRÈS DE 3 000 EMPLOYÉS ET RASSEMBLANT 200 CRÈCHES CONVENTIONNÉES IMPLANTÉES SOUS DIFFÉRENTES MARQUES\*.

EN 2010, BABILOU A LANCÉ 1001 CRÈCHES, SYSTÈME QUI PERMET AUX EMPLOYÉS D'UNE ENTREPRISE DE RÉSERVER DES BERCEAUX PARMI TOUTES LES CRÈCHES DU RÉSEAU, ET NON PLUS SEULEMENT DANS LA CRÈCHE À PROXIMITÉ DE SON IMPLANTATION.

### L'idée

Après l'établissement des premières crèches d'entreprises, certains parents se sont plaints de faire de longs trajets de leur domicile à leur travail avec leur enfant – et sa poussette – dans les transports en commun. D'autre part, les travailleurs nomades ne profitaient que peu du service. Enfin, une maman bénéficiant d'une place en crèche près de son travail a demandé au groupe s'il était possible de la transférer au sein de la crèche Babilou qui venait d'ouvrir près de son domicile.

Ces divers retours clients sont à l'origine du projet « 1001 crèches ». Babilou n'allait plus proposer aux entreprises la création d'un nombre donné de berceaux au pied de leurs bureaux, mais la réservation à l'année du même nombre de berceaux dans le réseau de crèches Babilou, à l'emplacement le plus pratique pour chaque enfant.

Ces divers retours clients sont à l'origine du projet « 1001 crèches ». Babilou n'allait plus proposer aux entreprises la création d'un nombre donné de berceaux au pied de leurs bureaux, mais la réservation à l'année du même nombre de berceaux dans le réseau de crèches Babilou, à l'emplacement le plus pratique pour chaque enfant.

### La conception

Cette manière de distribuer des places de crèches aux entreprises ne connaissait alors aucun équivalent sur le marché français. Il fallait répondre à deux défis majeurs : proposer un réseau suffisamment dense pour couvrir les besoins des clients (i.e. les entreprises), et imaginer un système d'information capable de gérer et d'optimiser les places disponibles.



### Le développement

Pour développer le projet, le groupe densifie son maillage du territoire par trois moyens :

- la croissance organique avec l'ouverture de crèches Babilou en direct ;
- la croissance externe par le rachat de réseaux de crèches existants, une option largement adoptée avec le rachat de près de 11 sociétés concurrentes en 24 mois ;
- la mise en place de partenariats avec des réseaux de crèches sélectionnés selon les critères éducatifs du groupe.

Pour soutenir ce fort développement, les fondateurs doivent trouver un financement à la hauteur de leur projet. Leur connaissance de la sphère financière les oriente vers les fonds d'investissement. Dans cette démarche, ils choisissent le groupe Alpha pour la qualité de l'équipe en accord avec leurs principes.

### La mise sur le marché

Au bout d'un an de préparation, le réseau «1001 crèches » a finalement vu le jour et a permis au groupe Babilou de conquérir de nouveaux clients.

À titre d'exemple, la société a remporté l'appel d'offre d'IBM consécutive à son déménagement de siège. En proposant la solution 1001 crèches, Babilou a présenté une offre innovante ajustée au mode décentralisé adopté par la firme américaine.

Hormis quelques crèches spécialement implantées pour des entreprises accueillant de très nombreux salariés sédentaires (Technocentre Renault de Guyancourt par exemple), le groupe Babilou ne compte plus de crèches à réservation unique. Et depuis 2 ans, près de 95 % des dossiers traités par le groupe le sont via le système « 1001 crèches ».

Il était important pour Babilou d'inclure dans une instance de pilotage du projet toutes les parties prenantes associées : partenaires publics, entreprises clientes, etc. Reportez-vous au [Levier 4 p.26](#) sur les partenaires, et au [Levier 2 p.22](#) pour comprendre la notion d'innovation ouverte.

Le choix d'un investisseur respectueux des valeurs du groupe importait aux yeux des fondateurs. Plus d'informations sur les choix de financements dans le [Levier 6 p.30](#).

SECTEUR : TRANSPORT / WEB

PROJET : PLATE-FORME DE COVOITURAGE  
LIÉE À DES ÉVÉNEMENTS

EFFECTIFS : 30 PERSONNES

AGE : 2 ANS

NOUVELLE  
PROMESSENIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

42 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 3. BlaBlaCar

Étendre l'usage du covoiturage  
au secteur de l'événementiel

PENDANT LES FÊTES DE NOËL EN 2003, CHERCHANT AU DERNIER MOMENT À SE RENDRE EN VENDÉE, FRÉDÉRIC MAZZELLA CONSTATE QU'IL N'EXISTE AUCUN SERVICE POUR METTRE EN RELATION LES VOYAGEURS EN DÉFAUT DE MOYEN DE TRANSPORT COMME LUI, ET LES CONDUCTEURS DISPOSANT DE PLACES LIBRES DANS LEUR AUTOMOBILE.

POUR PALLIER CETTE ABSENCE, FRÉDÉRIC MAZZELLA COMMENCE À CONCEVOIR DÈS 2004 LE SITE COVOITURAGE.FR AVEC L'UN DE SES AMIS. EN 2006 IL CRÉE LA SARL BLABLACAR ET CONTINUE À TESTER SON IDÉE. MAIS CE N'EST QU'EN 2009 QU'IL LÈVE DES FONDS AUPRÈS DE TIERS ET EMBAUCHE UN PREMIER SALARIÉ.

LES PREMIERS REVENUS ONT ÉTÉ TIRÉS DE LA VENTE DE PLATE-FORMES DE COVOITURAGE AUX ENTREPRISES ET AUX COLLECTIVITÉS MAIS LES FONDATEURS ONT RAPIDEMENT TENTÉ DE DÉVELOPPER DIFFÉRENTES SOURCES DE REVENUS SUR LE SERVICE RENDU AU GRAND PUBLIC PAR COVOITURAGE.FR.

Frédéric Mazzella,  
fondateur de BlaBlaCar

### La conception

En poussant l'observation plus loin, l'équipe de BlaBlaCar a constaté les éléments suivants :

- Un sondage réalisé en partenariat avec la MAIF montre que 47 % des utilisateurs de la plate-forme ont déjà fait du covoiturage pour se rendre à un événement particulier ;
- Le bilan carbone d'un festival est constitué à 80 % par les émissions de CO<sub>2</sub> causées par le déplacement des festivaliers en voiture.

Cependant, le prix et la complexité pouvaient s'avérer prohibitifs. La principale difficulté dans la conception de ce nouveau service était donc d'offrir des possibilités de personnalisation de la page dédiée à un événement, tout en conservant un haut niveau d'automatisation pour garantir un service simple, accessible financièrement et duplicable.

### Le développement

L'équipe de développement s'est attachée à créer des pages génériques mais suffisamment modulables pour répondre au besoin de personnalisation des utilisateurs.

Par ailleurs, il fallait prévoir qu'une page puisse être créée par un membre quelconque et exploitée par la suite par les réels administrateurs de l'événement.

Cette phase de développement n'a pas nécessité de développement spécifique car elle entre directement dans le cœur de métier de BlaBlaCar.

### La mise sur le marché

La mise sur le marché ne pose pas de difficulté majeure. La présence de la plate-forme autorise l'ajout incrémental de nouveaux services. L'appropriation de ce service par les utilisateurs ainsi que les remarques envoyées aux administrateurs permettent de rectifier le service en quasi-temps réel.

Après un an de mise en service, environ 2 800 événements avaient été créés sur la plate-forme, soit une adoption massive de l'innovation.

BlaBlaCar a lancé un service similaire pour les campus universitaires (Campus by BlaBlaCar) en remarquant que nombre des membres de la communauté étaient étudiants et pouvaient bénéficier d'un tel usage.

Le développement web entre directement dans le cœur de métier de BlaBlaCar. Les ressources dont l'entreprise a besoin ont donc été intégralement internalisées **Levier 1 p.20.**

L'animation de sa communauté de covoitureurs est une des forces de BlaBlaCar **Levier 4 p.26,** qui s'appuie dessus pour proposer des services innovants. Leur observation permet de déceler les nouveaux usages et de faire naître de nouvelles idées **Levier 2 p.22.**

RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE FRÉDÉRIC MAZZELLAEN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

Plusieurs initiatives ont permis d'apporter des compléments de revenus, toutefois insuffisants pour constituer un véritable business model. Ont notamment été mis en place :

- De la publicité sur le site ;
- Un *bridge* téléphonique mettant en relation les utilisateurs ;
- Un système d'abonnement payant permettant de rendre plus visible une offre de covoiturage.

Finalement, en 2011, un business model rentable et durable est mis en place, avec un système de commission sur les paiements entre passagers et conducteurs en échange de la mise en relation.

BlaBlaCar est en permanence à la recherche de nouvelles idées et de nouveaux services. C'est de cette innovation continue qu'est issu l'« Agenda by BlaBlaCar », service de covoiturage dédié à tous les événements rassemblant un nombre important de personnes susceptibles de se déplacer en voiture (festivals, concerts, meetings, mariages, ...).

### L'idée

L'idée du service provient directement des retours terrain de la plate-forme. De manière assez régulière, les organisateurs de festivals demandaient des plate-formes dédiées au covoiturage pour l'organisation de leurs événements. Néanmoins, un développement spécifique peut vite s'avérer onéreux.

Il y avait donc une opportunité de capter un nouveau marché en concevant une offre spécifiquement destinée aux événements.



SECTEUR : COMMUNICATION / WEB  
PROJET : PLATE-FORME DE GESTION  
DE COMMUNAUTÉS  
EFFECTIFS : 6 PERSONNES  
AGE : 2 ANS



AMÉLIORATION  
DE PROCESSUS



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

44 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 4. Brand Ministry

Simplifier la gestion des réseaux sociaux pour permettre au client de se passer d'intermédiaires

BRAND MINISTRY EST UN SPÉCIALISTE DES RÉSEAUX SOCIAUX QUI AIDE SES CLIENTS À FAIRE DE FACEBOOK, TWITTER, YOUTUBE, ETC. DES OUTILS DE DÉVELOPPEMENT DE NOTORIÉTÉ ET D'ACQUISITION DE NOUVEAUX CLIENTS. LA SOCIÉTÉ ACCOMPAGNE SES CLIENTS DANS LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION SUR LES MÉDIAS SOCIAUX, ET DANS SA RÉALISATION TECHNIQUE.

BRAND MINISTRY A DÉVELOPPÉ UNE PLATE-FORME WEB PERMETTANT À LEURS CLIENTS DE GÉRER SIMPLEMENT LEUR PAGE FACEBOOK. CET OUTIL LEUR PERMET AINSI DE SYNCHRONISER LEUR COMPTE AVEC CEUX DES AUTRES RÉSEAUX QU'ILS UTILISENT (TWITTER ET YOUTUBE NOTAMMENT), ET DE CRÉER EN QUELQUES CLICS DES JEUX CONCOURS, DES VENTES DE PRODUITS, ETC.

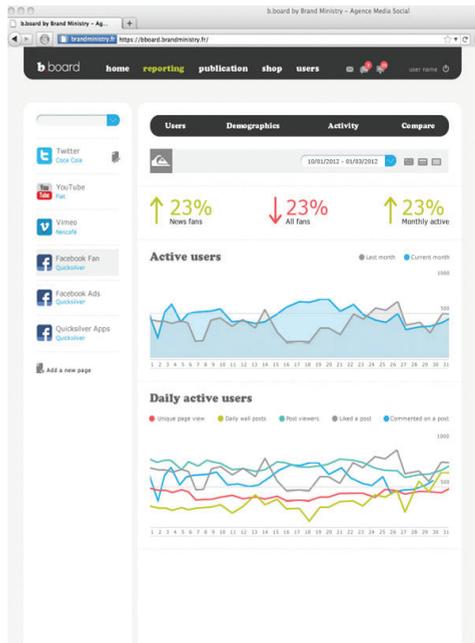


RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE JULIEN OUDART  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

### L'idée

Dès la création de la société, les dirigeants pressentaient le besoin qu'avait leur agence de se différencier. En effet, le domaine des médias sociaux avait vocation à devenir particulièrement concurrentiel, et beaucoup de sociétés proposaient déjà des prestations de conseil. Cependant, peu parmi elles maîtrisaient l'intégration technique des préconisations : les pages pour les annonceurs supposent en effet des connaissances en développement des technologies Web, et ne sont donc pas administrables directement par les équipes marketing.

Après quelques mois d'activité et d'observation, la société a saisi cette opportunité en souhaitant développer une solution facilitant le travail des **marques\***. Cette plate-forme Web aurait ainsi plusieurs vertus : apporter un service à plus haute valeur ajoutée au client, qui peut agir directement sur sa communication sans intermédiaire technique ; puis augmenter sensiblement la **valeur patrimoniale\*** de Brand Ministry, en particulier dans une optique de revente à long terme.



brandministry



Julien Oudart,  
fondateur  
de Brand Ministry

### La conception

Les dirigeants n'ont pas mené d'étude de marché spécifique, car ils avaient déjà une connaissance profonde du secteur de par leurs expériences précédentes. D'après leurs observations, le Web était un outil connu depuis six à sept ans par les annonceurs, qui le maîtrisent aujourd'hui. **Les médias sociaux, quant à eux, ont émergé chez les marques depuis seulement trois ans**, et le besoin en conseil est avéré.

Par ailleurs, l'avantage de développer une solution technique de gestion est de créer un business model récurrent, par un système de licences logicielles annuelles, dont le prix varie en fonction du nombre de pages à administrer. Brand Ministry a donc imaginé un modèle hybride de conseil et de solutions techniques, leur permettant de proposer une prestation complète.

### Le développement

**Le développement de la plate-forme a nécessité une première levée de fonds de 350 000 €, six mois après le lancement de la société.** Ce financement a été obtenu auprès de Business Angels assez reconnus dans le milieu des médias.

D'abord traité de manière externalisée, le développement a peu à peu été intégré dans la société, qui a recruté des développeurs Web. Une première version de test a été lancée auprès d'un client de confiance, qui par ses remarques a contribué à améliorer et stabiliser l'outil. La plate-forme dispose aujourd'hui d'une vingtaine de modules. Ces modules vont de la synchronisation de la page Facebook avec d'autres réseaux, à la création de quiz, de jeux concours, de coupons ou encore de boutiques en ligne.

### La mise sur le marché

La plate-forme a rapidement rencontré son marché, et aujourd'hui 65 % de l'activité de l'agence en découle, le reste recouvrant les activités de conseil.

Pour acquérir de nouveaux clients, la société a recruté une ressource, chargée avec Julien Oudart du développement commercial. Afin de faire connaître le service, Brand Ministry effectue avant tout un travail de terrain (participation à des salons, événements et conférences) et de relations publiques avec la presse.

À terme, la société envisage une deuxième levée de fonds pour se développer à l'international et augmenter le nombre de modules sur la plate-forme.

L'innovation de Brand Ministry tire parti des mutations qui s'opèrent dans le domaine de la relation client, et plus particulièrement dans la gestion de communautés **Levier 3 p.24.**

La phase de développement comporte une forte composante technologique qui a allongé la durée préalable à la mise sur le marché. La société a donc dû lever des fonds auprès de **business angels\***. Vous trouverez des éléments sur la recherche de financement dans le **Levier 6 p.30.**



AMÉLIORATION DE PROCESSUS



NIVEAU DE TECHNOLOGIE

## 5. Convers

Améliorer les conditions de travail pour augmenter sa productivité

CONVERS EST UNE SOCIÉTÉ SPÉCIALISÉE DANS LE MARKETING TÉLÉPHONIQUE ET LA RELATION CLIENT, SITUÉE À NICE. DEPUIS SA REPRISE EN 1998, LA SOCIÉTÉ CONNAÎT UNE CROISSANCE ORGANIQUE VOLONTAIREMENT LENTE MAIS RÉGULIÈRE (+15 % EN 2011), ET N'A JAMAIS ACCUSÉ DE RÉSULTAT NÉGATIF DEPUIS SA CRÉATION.

L'INNOVATION DE CONVERS REPOSE SUR UNE APPROCHE INNOVANTE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. CETTE AMÉLIORATION DU PROCESSUS RH PERMET D'OFFRIER UNE PRODUCTIVITÉ ET UNE QUALITÉ DE TRAVAIL ACCRUES, VISIBLES PAR LES CLIENTS.

### L'idée

Lors de la reprise, les fondateurs ont fait le pari d'exercer leur profession autrement. Ce métier – auquel ne prépare aucun diplôme – est souvent particulièrement décrié pour ses pratiques dans le domaine social, et repose en grande partie sur l'emploi étudiant. Le turnover y est particulièrement élevé (30 %, pour une durée moyenne au sein de l'entreprise de 22 mois), et la délocalisation (offshoring) relativement répandue.

Pour changer le métier et son image, les dirigeants ont donc décidé de repenser intégralement la gestion des ressources humaines afin d'attirer et de conserver plus de profils expérimentés.

### La conception

La phase de conception n'a pas porté sur l'activité de télécentre. Les dirigeants avaient en effet déjà une vaste connaissance de la profession. L'innovation étant managériale, elle porte sur quatre axes :

- **La gestion du temps et du contrat de travail** : au contraire des pratiques du secteur, l'emploi chez Convers est exclusivement en CDI, avec possibilité de revoir deux fois par an la durée de travail hebdomadaire telle que définie dans le contrat de travail. Cette révision se fait sous la forme d'avenants au contrat initial. D'autre part, la possibilité de composer son planning chaque semaine est proposée aux employés. Ils peuvent en effet, jusqu'au mercredi de la semaine précédente, aménager leurs heures de présence.



Philippe de Gibon, fondateur de Convers

- **La qualité** : les prestations de Convers ne couvrent que les appels qualifiés à valeur ajoutée, gage de motivation pour les employés ;
- **Les conditions de travail** : les locaux de Convers ont été conçus avec l'aide d'ergonomes de l'ANACT. En outre, les bureaux sont situés sur la Promenade des Anglais à Nice, et offrent une vue sur la mer ;
- **La rémunération** : les salariés de Convers perçoivent en moyenne 9 % en plus que la moyenne du secteur. Trois primes viennent agrémenter ce fixe : une prime de présentisme, une prime d'horaires décalés et une prime de performance découlant de la surproductivité.

Ces innovations ne reposaient pas sur des études de marché ou des benchmarks, mais plutôt sur une conviction des dirigeants. Ce projet a d'ailleurs à l'époque suscité un grand scepticisme chez les investisseurs publics et privés, qui ne l'ont pas soutenu.

### Le développement

Cette originalité dans la gestion du temps a nécessité quelques aménagements organisationnels. Néanmoins, Philippe de Gibon minimise leur complexité. En effet, l'usage a montré que même en laissant toute liberté aux employés pour aménager leurs heures, seuls 3 % de la charge globale s'en trouvent affectés. Pour faire face à ces 3 % d'incertitude, Convers a recouru à de l'intérim. Cet intérim est d'ailleurs dans plus de 80 % des cas converti en emploi permanent.

Par ailleurs, le développement de ce projet managérial nécessite une formation intensive, tant des employés qui bénéficient d'un plan de formation, que du **middle management\***, dont l'importance est souvent sous-estimée dans les services.

Enfin, de nombreuses remontées d'informations sont effectuées via les entretiens professionnels, les entretiens annuels, et les actions de tutorat. **Convers a également sollicité une étude sur leurs pratiques RH auprès de l'école de management SKEMA.**

Par ailleurs, face à la charge croissante que représentent les tâches liées aux ressources humaines, un **responsable RH a été recruté** en août 2011.

### La mise sur le marché

Convers a mis en pratique ses innovations de manière assez confidentielle jusqu'en 2006, où l'entreprise a fait l'objet d'un reportage lors du journal télévisé de 20h de TF1. Depuis, la société jouit d'une bonne visibilité, d'une large couverture médiatique et d'une grande proximité avec les pouvoirs publics qui saluent son exemplarité.

Enfin, l'entreprise a également remporté un certain nombre de trophées qui concourent à sa notoriété.

L'innovation étant managériale, Convers suit de près ses indicateurs de performance et n'a pas hésité à mener une évaluation de ses pratiques par une école de management **Levier 4 p.26,** ni à recruter une personne pour s'occuper pleinement de ces questions

**Levier 1 p.20.**

SECTEUR : LOCATION / WEB  
 PROJET : INNOVATION DANS  
 LE BUSINESS MODEL  
 EFFECTIFS : 10 PERSONNES  
 AGE : 3 ANS



NOUVELLE  
 PROMESSE



NIVEAU DE  
 TECHNOLOGIE

48 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 6. E-Loue

Garantir l'intégrité et la disponibilité de tout objet loué



Alexandre Woog,  
 fondateur d'E-Loue



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
 DE ALEXANDRE WOOG  
 EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
 VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

E-LOUE EST L'UN DES LEADERS EN FRANCE DE LA LOCATION ENTRE PARTICULIERS AVEC POUR SLOGAN « AVEC E-LOUE, TOUT SE LOUE ! ». À L'ORIGINE, L'ENTREPRISE EST FONDÉE PAR DEUX ASSOCIÉS AUX COMPÉTENCES COMPLÉMENTAIRES : ALEXANDRE WOOG, DE SENSIBILITÉ COMMERCIALE, ET BENOÎT WOJCIECHOWSKI, AU PROFIL PLUS TECHNIQUE. E-LOUE COMPTE DÉSORMAIS 10 COLLABORATEURS RÉPARTIS À PARTS ÉGALES ENTRE LE DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE ET LE DÉVELOPPEMENT MARKETING ET COMMERCIAL. FIN 2011, LE SITE E-LOUE.COM PROPOSAIT PLUS DE 140 000 PRODUITS À LA LOCATION ET ATTIRAIT PLUS DE 80 000 VISITEURS UNIQUES PAR MOIS, DONT 40 000 UTILISATEURS ACTIFS ET RÉGULIERS. LE PROJET D'INNOVATION EST ICI CONFONDU AVEC LE PROJET D'ENTREPRISE.

### L'idée

À l'été 2008, au cours d'un déménagement, les deux amis et futurs associés ont besoin d'une perceuse. Ne voyant pas l'intérêt d'investir dans du matériel et ne trouvant pas de solution chez les loueurs professionnels, ils se tournent vers un voisin. En plaisantant, celui-ci leur indique qu'il aurait tout aussi bien pu leur louer.

Cette anecdote donne naissance à l'idée d'une place de marché mettant en relation les particuliers cherchant et proposant des biens mobiliers à louer. La location de particuliers à particuliers correspondait aux préoccupations du moment : développement des services communautaires, crise économique et prise de conscience écologique.

### La conception

Les services concurrents sont d'abord identifiés et étudiés, puis E-Loue définit son business model : il est décidé de dégager une rémunération en prélevant une commission sur les transactions.

Par ailleurs, face aux réticences de certains clients, les fondateurs créent l'« e-location garantie ». Véritable facteur différenciant, elle garantit à la fois l'intégrité du bien auprès du prêteur et sa disponibilité auprès de l'emprunteur.



La conception de la plate-forme n'est jamais terminée, elle s'enrichit des retours client. L'ajout sur le site d'un module de conversation en temps réel, l'animation de la communauté sur les réseaux sociaux et l'organisation d'événements comme une « Troc Party » ont permis à E-Loue de faire remonter des bugs et des propositions d'améliorations.

Outre le dépôt de la marque auprès de l'INPI et le recours aux enveloppes Soleau, la protection de l'innovation réside, selon Alexandre Woog, en la capacité à devancer les concurrents en proposant de nouvelles idées.

### Le développement

L'objectif des fondateurs était de mettre sur pied une première version du service web rapidement et de pouvoir la soumettre auprès d'une communauté de testeurs.

Partant avec un apport personnel de 3 000 euros, les associés ont besoin de financement. Malgré la difficulté d'obtenir un prêt bancaire pour le développement d'un service innovant, ils obtiennent 8 000 € auprès du Crédit Mutuel, complétés par un Prêt à la Création d'Entreprise (PCE) d'OSEO de 4 000 € et une garantie du prêt bancaire à hauteur de 70 %.

En Juin 2009, E-Loue intègre l'incubateur HEC et s'entoure ainsi d'entrepreneurs chevronnés. Cette incubation permet à la start-up d'affiner son business model. Des verrous sont levés : les contrats de location sont rédigés par des avocats et des contrats d'assurance sont signés auprès de compagnies renommées. Enfin, Alexandre Woog peut compter sur trois mentors expérimentés pour l'aider à prendre les décisions stratégiques de la société.

### La mise sur le marché

Pour accompagner le lancement, E-Loue lève 500 k€ en mars 2010 auprès de **business angels\***.

E-loue repose fortement sur les notions de communauté et de viralité, et se démarque par l'organisation de buzz sur internet : location de chèvres, lancement factice du site loueunepetiteamie.com, etc.

Les divers labels accumulés lors du développement facilitent le lancement : incubateur HEC, incubateur Télécom, Microsoft Biz Spark, SFR Jeunes Talents. L'entreprise gagne en visibilité en étant lauréate de plusieurs concours.

Enfin, E-Loue intègre le BETC Startup Lab. L'agence de communication épaula les fondateurs dans leur stratégie marketing et leur assure une présence récurrente dans les médias.

E-Loue anime une véritable communauté d'utilisateurs, qui participent continuellement à l'amélioration du service en effectuant des retours, des commentaires, des remarques, directement sur le site [Lever 4 p.26.](#)

La protection de la propriété intellectuelle a été un réflexe chez les dirigeants de la société, qui la mettent en place à différents niveaux : titres de PI, communication, secret [Lever 5 p.28.](#)

Avec une mise de départ très faible, les dirigeants ont su varier les sources de financement pour se développer et augmenter leur levier d'endettement [Lever 6 p.30.](#)

SECTEUR : EXPERTISE-COMPTABLE /WEB

PROJET : SERVICE D'EXPERTISE-COMPTABLE *LOW COST*

EFFECTIFS : 40 PERSONNES

AGE : 4 ANS



ADMINISTRATION  
DU SERVICE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

50 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 7. ECL Direct

Diminuer les coûts de comptabilité grâce au Web



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE XAVIER DE LABARRIÈRE  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

EN 2008, DEUX EXPERTS-COMPTABLES, CLAUDE ROBIN ET XAVIER DE LABARRIÈRE, CRÉENT ECL DIRECT AVEC POUR PROMESSE CLIENT : « LA COMPTA MOINS CHÈRE POUR LES TPE ». IL S'AGIT D'UNE OFFRE DE COMPTABILITÉ EN LIGNE À DESTINATION DES TPE ET PME PERMETTANT AUX ENTREPRENEURS D'ÉCONOMISER ENVIRON 30% PAR RAPPORT AUX OFFRES CLASSIQUES.

LES ÉQUIPES MARKETING, COMMERCIALE ET COMMUNICATION SONT LOCALISÉES À PARIS ALORS QUE L'INTÉGRALITÉ DE LA PRODUCTION COMPTABLE EST CONCENTRÉE À NANTES. À L'HEURE ACTUELLE, LA SOCIÉTÉ COMPTE 1 700 CLIENTS, L'OBJECTIF ÉTANT D'EN ATTIRER AUTANT CHAQUE ANNÉE.

### L'idée

Pour développer la branche « conseil » de la profession comptable, la position de Xavier de Labarrière est offensive : il s'agit de prendre les devants et de sécuriser son activité en s'alignant sur les tendances actuelles. Il imagine alors un concept de comptabilité intégralement dématérialisée permettant aux usagers de réaliser des économies de temps et d'argent.

Afin de l'accompagner dans la gestion de la production comptable, **il décide de s'associer avec Claude Robin**, expert-comptable spécialisé en optimisation des coûts.

### La conception

Pour nombre de TPE et de PME, la tenue de comptes semble être un service à faible valeur ajoutée pour lequel elles se voient facturer le prix d'un expert-comptable. Fort de ce constat, Xavier de Labarrière comprend alors qu'une offre *low cost* à qualité de service comparable est possible. D'autant plus qu'il estime que tous les outils technologiques nécessaires sont disponibles : partage de fichier en ligne, visioconférence, etc.

Concernant la facturation, l'idée est de ne facturer au client que ce qu'il a réellement consommé que ce soit en comptabilité ou en expertise et conseil.



Xavier de Labarrière,  
fondateur d'ECL Direct

Pour réussir leur pari, les deux associés tablent sur une triple innovation leur permettant de se démarquer de leurs concurrents :

- Innovation marketing : acquisition des clients en ligne ;
- Innovation commerciale : équipe commerciale à plein temps ;
- Innovation de procédé : minimiser les coûts de production comptable.

### Le développement

Le développement du projet peut être décomposé selon ces trois axes d'innovation.

Pour acquérir des clients en ligne, l'offre a été segmentée en fonction de la cible – créateurs / TPE – et la promesse client a été clarifiée : « la compta moins chère pour les TPE ».

Sur l'axe commercial, ECL Direct a recruté et formé trois commerciaux. Le discours commercial a été façonné et évolue encore pour correspondre aux attentes des clients.

ECL Direct a également créé un outil – TwittCompta – qui récupère directement les lignes bancaires auprès de la banque. Le client n'a plus qu'à indiquer le type d'opération pour chaque ligne, pour les convertir en écritures comptables.

Il est à noter que sur chacun de ces trois axes **ECL Direct a fait le choix de s'entourer de professionnels qualifiés** : spécialistes du marketing, formateurs, SSII, etc. Quant au pricing, l'équipe a créé un système de crédit, en nombre de lignes bancaires, reconductible d'une année à l'autre.

### La mise sur le marché

La mise sur le marché a représenté une charge importante pour les associés qui ont dû faire appel à des investisseurs externes. Le financement du projet s'est fait en trois phases successives sur trois ans :

- Autofinancement : apport des fondateurs ;
- « Love Money » : apport de fonds de connaissances et de collègues ;
- Financement externe : un acteur du marché a souhaité investir dans le projet.

La promotion du service se fait principalement en ligne par l'achat d'espaces publicitaires sur Google, Facebook, etc. Dernièrement, la publicité sur Twitter a été testée mais abandonnée faute de résultats.

Au-delà de la promotion, grâce aux moyens consacrés à la satisfaction de ses clients, ECL DIRECT jouit d'un taux de récurrence des clients de 85 %.

Les deux fondateurs ont associé leurs compétences respectives – l'un sur la production, l'autre sur le marketing – pour le projet. Vous trouverez plus d'information sur comment s'associer dans le

**Levier 1 p.20.**

Sur les questions sortant de votre cœur de métier (marketing, développement logiciel, etc.), il est parfois plus pertinent de s'entourer de professionnels, à l'image d'ECL Direct

**Levier 4 p.26.**

SECTEUR : SERVICES AUX ENTREPRISES

PROJET : ORGANISATION  
DE L'INNOVATION

EFFECTIFS : 700 PERSONNES

AGE : 2 ANS

AMÉLIORATION  
DE PROCESSUSNIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

52 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 8. Edenred

Piloter l'innovation pour favoriser l'émergence de nouveaux services

BIEN QUE LA SOCIÉTÉ – ISSUE DE LA SCISSION DU GROUPE ACCOR EN 2010 – SOIT DE CRÉATION RÉCENTE, SON ACTIVITÉ REMONTE AUX ANNÉES 1960 AVEC L'INVENTION DU TICKET RESTAURANT, PRODUIT LE PLUS RÉPUTÉ DU GROUPE EN FRANCE. LES SERVICES D'EDENRED COUVRENT PLUSIEURS DOMAINES :

- LES AVANTAGES AUX SALARIÉS (RESTAURATION, ALIMENTATION, SERVICES À LA PERSONNE...), MOTIVATION ET RÉCOMPENSES (CHÈQUES OU CARTES CADEAUX) ;
- GESTION DE FRAIS PROFESSIONNELS ;
- GESTION DES PROGRAMMES PUBLICS SOCIAUX, OU GESTION DE FONDS PUBLICS, LE PLUS SOUVENT EN MARQUE BLANCHE POUR LES COLLECTIVITÉS OU L'ÉTAT.

RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE VINCENT TOCHEEN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

Les projets d'innovation au sein d'Edenred sont relativement nombreux, et dépendent aussi fortement des marchés locaux dans lesquels la société est implantée (40 pays). Culturellement très décentralisée, la société laissait toute latitude à chaque branche pour développer son activité. Les processus d'innovation ont donc longtemps été très informels, jusqu'à récemment. Le siège a en effet mené un programme ambitieux de pilotage de l'innovation à partir de 2009 pour capitaliser les connaissances des différentes unités internationales, et qui a pour but de les inciter à innover sur leurs marchés.

Pour ce faire, la société a développé **une méthodologie rationalisant le processus d'innovation et rassemblant un certain nombre d'outils**. Elle a ainsi créé le « pipeline » de l'innovation, méthode qui décompose chaque projet d'innovation en quatre étapes : l'exploration, la faisabilité, la réalisation, le lancement. Ces phases étant très similaires à la décomposition utilisée pour ce guide, elles feront l'objet d'une description plus approfondie ci-après.

### L'idée

La naissance des idées chez Edenred provient avant tout d'une organisation spécifique et propice à l'émergence de nouvelles idées. Chaque pays dispose en effet d'une ressource à temps plein dont la mission est la conquête de nouveaux marchés par l'innovation. En 2011, ces *business developers* ont été fédérés autour d'une communauté, avec une gouvernance spécifique – l'*innovation board* – qui se réunit fréquemment et dont le but est d'animer cette communauté décentralisée et de favoriser l'émergence d'idées nouvelles.



Vincent Toche,  
Directeur Acquisitions et  
Partenariats d'Edenred

Afin de permettre à ces acteurs de « parler le même langage », une taxonomie précise a été élaborée. Ainsi chaque idée fait l'objet d'une qualification selon son niveau d'innovation : une innovation radicale est catégorisée « disruptive » ; l'adaptation d'un service existant à un autre pays entre dans la catégorie « roll out » ; enfin, une innovation incrémentale, i.e. l'ajout d'une spécification à un service déjà déployé, est qualifiée d'« add on ». Cette qualification permet notamment **d'appréhender les niveaux de risques des projets**.

Une première étape de validation (baptisée Gate 1 chez Edenred) entérine l'idée et autorise la poursuite du projet.

### La conception

Par le pipeline de l'innovation, les business developers ont accès à un grand nombre de modèles et d'outils pour mener des études de marché, avec par exemple des questionnaires, mais aussi les résultats d'études précédentes menées par le siège ou dans d'autres pays.

La conception d'un nouveau service s'achève par une étape de validation (Gate 2), au cours de laquelle la décision est prise de continuer ou non le développement du projet.

### Le développement

Au sein de la société, le développement est généralement autofinancé, et ne mobilise (en dehors du temps-homme) que des coûts liés aux développements informatiques portant le nouveau service ou produit.

Toutefois, des développements technologiques sont de plus en plus souvent menés. En effet, la tendance est à la dématérialisation des services prépayés de type Ticket Restaurant ou chèques cadeaux. D'ici 2016, Edenred envisage l'utilisation majoritaire de moyens électroniques sous toutes ces formes : cartes à puce ou magnétiques, paiements par mobile ou par internet.

À noter également que la société s'est dotée d'un fonds de l'innovation qui finance les projets les plus prometteurs qui ne proviennent pas toujours des pays les plus importants. Chaque pays contribue d'ailleurs à alimenter ce fonds.

### La mise sur le marché

Le produit étant prêt, il est enfin mis sur le marché (étape « live »). Il est alors promu localement par l'entité. Entre l'idée de départ et le lancement, 6 à 12 mois se sont écoulés.

À noter que l'entreprise récompense chaque année les plus belles réussites par un *Innovation Award*, attribué collégalement par le comité exécutif, sur proposition de l'*innovation board*.

L'organisation d'Edenred l'a amené à structurer et rationaliser ses processus pour favoriser les échanges et stimuler efficacement l'innovation. Des conseils sont disponibles dans le **levier 2 p.22**.

La maîtrise des risques est également assurée par deux points d'étapes conditionnant la poursuite des projets, comme recommandé dans le **levier 2 p.22**.



NOUVELLE PROMESSE



NIVEAU DE TECHNOLOGIE

## 9. eWorky

Trouver ou partager un lieu de travail

GREENWORKING, FONDÉ PAR CÉCILIA DURIEU ET OLIVIER BRUN, EST SPÉCIALISÉ DANS LE CONSEIL EN TÉLÉTRAVAIL ET ACCOMPAGNE LES GRANDS COMPTES DANS L'INNOVATION ET LA GESTION DU LIEU DE TRAVAIL. DANS LA LIGNÉE DE LEUR EXPERTISE, CÉCILIA DURIEU ET OLIVIER BRUN ONT IMAGINÉ LE SERVICE EWORKY, UNE PLATE-FORME WEB PERMETTANT DE METTRE EN RELATION L'OFFRE ET LA DEMANDE D'ESPACES DE TRAVAIL.

### L'idée

L'idée d'eWorky provient de la combinaison de plusieurs facteurs déterminants :

- L'envie : l'envie d'innover demeure, selon Olivier Brun, le premier facteur déclenchant l'innovation ;
- Le constat : le télétravail est en plein essor, pourtant les projets de télécentres peinent à voir le jour ;
- L'intuition : l'entreprise de demain sera nomade. Les entrepreneurs envisagent la fin du modèle traditionnel du bureau au profit du *coworking*.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE DE OLIVIER BRUN

EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

## La conception

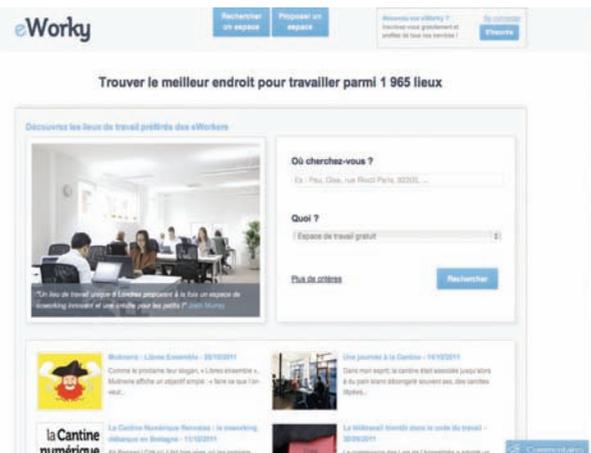
Des recherches montrent qu'il n'existe pas d'acteur positionné sur le même créneau car il s'agit d'une niche. Seuls existent des services spécialisés sur des domaines précis (uniquement les centres d'affaires par exemple) ne correspondant pas à la vision globale d'eWorky.

L'identification des utilisateurs potentiels révèle trois profils distincts :

- Le public nomade par obligation, comme les commerciaux ;
- Les indépendants comme les auto-entrepreneurs ;
- Les télétravailleurs qui préfèrent un lieu dédié au travail plutôt que de rester chez eux.

D'un autre côté, les entrepreneurs recensent trois grands types d'offres d'espace de travail :

- Les espaces non destinés au travail comme les cafés équipés de wifi ;
- Les centres d'affaires et les télécentres ;



eWorky

orku



Olivier Brun, fondateur d'eWorky

- Les nouveaux espaces de coworking, ainsi que les entreprises qui disposent d'un excédent d'espace à rentabiliser.

Le business model imaginé par Olivier Brun fait apparaître trois sources principales de revenus. Tout d'abord, une commission sera prélevée à chaque transaction effectuée depuis le site. Par la suite, les utilisateurs proposant des espaces de travail auront la possibilité d'améliorer leur référencement en payant un supplément. Enfin, un outil de backoffice permettant aux professionnels d'administrer les espaces proposés à la location sera créé. Cet outil, délivré gratuitement dans sa version brute, deviendra payant dans une version aboutie.

## Le développement

Le projet eWorky repose sur une forte composante technologique : la conception d'une plate-forme web devenant, à terme, une place de marché. Les associés ont intégré un développeur au sein de la structure pour faciliter l'évolution et la flexibilité du service. En l'intéressant au capital, eWorky obtient un engagement total de l'informaticien et démarre la réalisation du projet.

Les revenus de Greenworking, le cabinet de conseil, couvrent une partie du développement du nouveau service. Par ailleurs, les associés lèvent de l'argent auprès de leurs proches (love money) pour supporter les coûts le temps que la plate-forme devienne rentable\*.

Enfin, eWorky jouit d'un partenariat avec Microsoft : le programme BizSpark. Celui-ci autorise les *start-ups* à utiliser les produits Microsoft gratuitement à leurs débuts, à recevoir des formations et des conseils pour le développement et à bénéficier de stands sur certains salons.

## La mise sur le marché

Les fondateurs d'eWorky sollicitent régulièrement les journalistes, interviennent au sein de conférences sur le coworking, investissent les réseaux sociaux et créent du contenu sur leur blog pour optimiser leur référencement et leur visibilité. Ils ont aussi recours au référencement payant, notamment par l'achat de mots-clés sur Google AdWords.

L'objectif à court terme d'Olivier Brun et de son équipe consiste à lancer le service à l'étranger. Les États-Unis représentent un marché « test » intéressant. En effet, les Américains adoptent massivement les nouveaux services, permettant à leurs fondateurs d'optimiser rapidement leur innovation en fonction des retours exprimés. En outre, les marchés espagnol, sud-américain et allemand sont en cours de développement.

La genèse de l'idée d'eWorky est le fruit d'une réflexion intense de trois mois. Vous trouverez dans le **Levier 2 p.22** quelques conseils pour faire émerger des idées dans votre organisation.

Le projet repose partiellement sur les compétences techniques d'un homme-clé.

Plus d'informations sur la gestion des compétences dans le

**Levier 1 p.20.**

SECTEUR : IMMOBILIER

PROJET : VENTE À DISTANCE  
DE BIENS IMMOBILIERS

EFFECTIFS : 4 PERSONNES

AGE : 6 ANS



ADMINISTRATION  
DU SERVICE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

56 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 10. Expatriissimo

Exploiter les nouvelles technologies pour rapprocher les expatriés du marché immobilier national

FONDÉE EN 2006, CONCORDE-ÉTOILE EST SPÉCIALISÉE DANS LA GESTION DE PATRIMOINE PAR L'IMMOBILIER. LA SOCIÉTÉ PROPOSE AUJOURD'HUI UN NOUVEAU SERVICE DE VENTE DE BIENS IMMOBILIERS AUX EXPATRIÉS FRANÇAIS : EXPATRISSIMO. IL PERMET DE S'AFFRANCHIR DE LA DISTANCE GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES (WEB, VIDÉO, PHOTO 360°, ETC).

### L'idée

Un ami expatrié a un jour mandaté Charles Morin pour l'achat d'un bien, mais cet achat s'est révélé complexe par la distance géographique entre la maison et son futur acquéreur. Par ailleurs, une cliente étrangère lui a témoigné ses réticences à investir dans un bien français car elle ne pourrait pas suivre l'avancée des travaux d'aménagement.

Le dirigeant a ainsi eu l'idée d'un service complet dédié aux expatriés répondant aux besoins exprimés : s'affranchir de la distance avec la France et donner une image moderne et transparente de l'agent immobilier. Mais aussi lever les freins concernant les à-côtés de l'achat immobilier que sont les rendez-vous chez le banquier, le notaire, les prestataires, etc.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE CHARLES MORIN

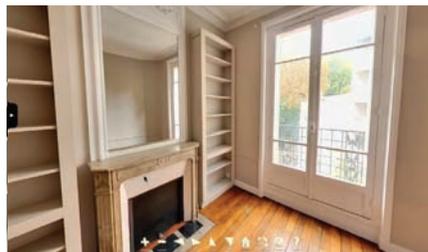
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

### La conception

Une analyse de l'existant permet de constater l'absence d'acteurs sur le marché immobilier à destination des expatriés.

Parallèlement, l'entrepreneur procède lui-même à une étude de marché. Il interroge ses proches dans un premier temps : famille, amis, connaissances. Dans un second temps, il contacte les ambassades, recueille toutes les études disponibles concernant les expatriés français et fréquente les salons et sites internet dédiés à cette population. À ce stade, il a réuni un large éventail d'informations lui permettant d'imaginer un service répondant aux multiples attentes des expatriés : une plate-forme web leur permettant de communiquer directement, en visioconférence, avec leur agent immobilier français.

Pour ce faire, une visite virtuelle des biens en vente sera systématiquement disponible sur le site. Une visite en direct pourra aussi être demandée par le client, un agent sur place retransmettant alors la vidéo en prenant soin de s'attarder sur les détails intéressants le potentiel acheteur. Le client aura un interlocuteur unique au sein de l'agence avec lequel il pourra échanger par visioconférence dans un souci de transparence et de confiance.



Charles Morin,  
fondateur d'Expatriissimo

Quant au business model, il sera celui d'une agence immobilière classique, à savoir une rémunération sous la forme de commission lors de la transaction, mais avec une facturation de chaque visite virtuelle.

### Le développement

Le service rendu par Expatriissimo repose fortement sur la visite virtuelle des biens : l'entrepreneur s'est donc équipé du matériel photographique et vidéo, et a recruté une personne dédiée à cette activité. Par ailleurs, il délègue la réalisation de la plate-forme web auprès de professionnels. La sous-traitance garantit dans ce cas précis une part de flexibilité.

La facturation de chaque visite virtuelle s'est par ailleurs avérée problématique car la profession d'agent immobilier ne permet pas de demander des honoraires pour un mandat de recherche (loi Hoguet). Or en percevant une rémunération pour son service de visite à distance, le modèle contrevient à la législation. Ce point réglementaire identifié par l'entrepreneur n'est cependant pas bloquant, car son métier de gestionnaire de patrimoine et son accréditation de conseiller en investissement financier lui permettent de s'affranchir de cette disposition juridique.

Enfin, les relations nouées par Charles Morin avec des banquiers, des notaires, des prestataires de travaux (architectes, peintres, etc.) lui permettent de proposer des compléments de services qui viennent étoffer le projet d'achat. Cette équipe de partenaires constituée lui permet de réaliser les premières ventes aux expatriés. Il s'agit d'une phase de test importante lui permettant de s'enrichir des retours pour améliorer le service.

### La mise sur le marché

Le lancement du service Expatriissimo est planifié mais pas encore réalisé. Cette phase a été reculée par manque de moyens car la promotion du service nécessite un budget communication important, estimé à 200 k€.

Malgré plusieurs rencontres avec des fonds d'investissement intéressés par le projet, l'entrepreneur ne parvient pas à lever les fonds nécessaires au lancement du service. D'après lui, une phase de test plus importante et plus complète pourrait lui permettre de mobiliser des acteurs financiers. Cependant, le retour sur investissement rapide prévu par le business model ne nécessitera peut-être pas de recourir à des fonds extérieurs une fois le projet lancé.

Le métier d'Expatriissimo est avant tout la vente de biens, et non le développement web. La sous-traitance semblait donc la solution la plus adaptée à la stratégie d'Expatriissimo. Référez-vous au

Levier 1 p.20 pour les questions relatives à l'acquisition des compétences et à la sous-traitance.

Expatriissimo, au stade de la mise sur le marché, nécessite une vaste campagne de communication pour promouvoir son service – et donc des fonds suffisants pour la financer. Plus de détails sur les différents stades où vous pouvez avoir besoin de financement dans le

Levier 6 p.30.



BUSINESS MODEL



NIVEAU DE TECHNOLOGIE

## 11. faberNovel

Filialiser les services innovants



Stéphane Distinguin, fondateur de faberNovel



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE DE STÉPHANE DISTINGUIN EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

Pourtant, ce système de valeurs complexifie les relais de croissance possibles. Une solution consiste à industrialiser certaines prestations. Mais cela pourrait conduire à catégoriser le cabinet (par exemple, uniquement le Web), alors que sa vocation est d'embrasser le sujet de l'innovation dans sa globalité. Néanmoins, la connaissance du terrain, issue de l'industrialisation, vient incontestablement enrichir la connaissance de l'entreprise.

Stéphane Distinguin s'est alors interrogé sur la meilleure manière de concilier la part de service (conseil) et de produit (industrie) et a imaginé un modèle « d'excubation » : au cours de l'activité de conseil de faberNovel, les expérimentations qui s'avèrent prometteuses sont d'abord transformées en *business unit*, puis excubées, i.e. transformées en filiales, où elles jouissent d'une plus grande indépendance.

### L'idée

Historiquement, la première société créée sur ce concept innovant est Digitick. À l'origine, faberNovel réalisait pour Transdev un projet de dématérialisation de titres de transport. L'agence eut alors l'idée de proposer aux passagers un billet sur mobile.



FONDÉE PAR STÉPHANE DISTINGUIN, FABERNOVEL EST AUJOURD'HUI IMPLANTÉE À PARIS, SAN FRANCISCO, NEW YORK ET MOSCOU, ET COMPTE ENVIRON 50 COLLABORATEURS ISSUS DES MEILLEURES ÉCOLES D'INGÉNIEURS, DE GRAPHISME, OU DE COMMERCE.

FABERNOVEL FONCTIONNE À LA MANIÈRE D'UN LABORATOIRE D'INNOVATION EXTERNALISÉ, QUE SES CLIENTS – MAJORITAIREMENT DES GRANDS COMPTES – SOLLICITENT POUR LES ACCOMPAGNER, DE L'IDÉE JUSQU'AU LANCEMENT.

POUR SATISFAIRE CETTE PROMESSE CLIENT, LA CULTURE DE FABERNOVEL REPOSE SUR TROIS VALEURS QUI S'ENRICHISSENT MUTUELLEMENT :

- LA CONSTRUCTION ET LA PRÉSERVATION D'UNE MARQUE, D'UNE « SIGNATURE » ;
- LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS ;
- LA SATISFACTION DU CLIENT.

### La conception

Sur cette idée initiale, la société a conçu pour son client un service complet. Des choix stratégiques sur des technologies émergentes ont été faits : l'accessibilité du service a été imaginée en **WAP\***, et le dispositif d'identification repose sur l'utilisation de codes barres 2D.

Néanmoins, la réflexion ne portait à ce stade que sur les contraintes propres au client, à savoir les usages relatifs au transport de passagers.

### Le développement

Une fois les développements techniques réalisés, et le service scénarisé, s'en est suivie une phase de test réussie avec le client. Le service était fonctionnel et prometteur.

L'idée a alors germé d'exporter ce service innovant – la dématérialisation de tickets – au secteur du divertissement. Capitalisant sur son expérience, faberNovel a ainsi testé la vente de tickets sur mobile pour un gala étudiant. L'opération fut concluante, et suscita l'attention d'un opérateur téléphonique.

Face au succès rencontré lors de cette expérience, faberNovel a alors créé une *business unit*, consacrée à l'exploitation de ce savoir-faire.

### La mise sur le marché

Rapidement, l'afflux de projets amena faberNovel à filialiser cette activité, faisant de Digitick sa première société excubée. faberNovel est un élément moteur dans l'écosystème des start-ups de Paris. L'agence a notamment concouru à la création du cluster Silicon Sentier, de plusieurs espaces de co-working à Paris et aux États-Unis. En outre, la société anime fréquemment ses réseaux par le biais de lignes d'événements qu'elle soutient, Futur en Seine étant l'un des plus importants.

Cet investissement de l'agence dans son environnement est un élément facilitateur pour les sociétés filles de faberNovel, qui bénéficient ainsi de la visibilité de la maison mère. Leur lancement s'en trouve facilité, d'autant que l'excubation n'a lieu qu'une fois la demande du marché confirmée par des commandes.

Suite au succès de Digitick, d'autres filiales furent créées sur ce modèle, à savoir développement d'un projet, puis industrialisation du concept. Par exemple, une expertise avancée dans la réalisation de sites web engendra AF83. Ou encore la réalisation d'applications pour smartphones (dont celle de la RATP pour iPhone) donna naissance à Applidium...

La construction des filiales chez faberNovel est très progressive, avec une validation systématique par le marché, limitant la prise de risque. Reportez-vous au **levier 6 p.30** pour plus d'informations l'étude des risques et les calculs de retours sur investissements.

faberNovel s'implique fortement dans des réseaux professionnels pour accroître sa visibilité et celle de ses sociétés filles. Plus d'informations sur les réseaux dans le **levier 4 p.26**.

SECTEUR : TOURISME / COMMERCE

PROJET : VENTE DE COFFRETS  
CADEAUX TOURISTIQUES

EFFECTIFS : 2 PERSONNES

AGE : 1 AN

NOUVELLE  
PROMESSENIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

60 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 12. French Touch Services

Allier des compétences pour conquérir de nouveaux marchés

FRENCH TOUCH SERVICES RÉSULTE DE L'UNION DE DEUX PME : WINESIDE À TOULOUSE QUI CONDITIONNE DU VIN EN TUBES, ET FRENCH TOUCH TRAVEL À PERPIGNAN QUI EST UNE AGENCE DE VOYAGES SPÉCIALISÉE DANS L'ART DE VIVRE EN FRANCE (OENOTOURISME, TOURISME GASTRONOMIQUE, CULTUREL ...) ET ACCUEILLANT DES CLIENTÈLES ÉTRANGÈRES.

**L'ALLIANCE DE CES DEUX COMPÉTENCES SE TRADUIT PAR LA VENTE DE COFFRETS** COMPRENANT DIFFÉRENTS PRODUITS ARTISANAUX D'UNE RÉGION FRANÇAISE ET LEUR ACCÈS À TRAVERS DES SERVICES FACILITATEURS, AINSI QU'UN GUIDE (CARNET DE ROUTE) PROPOSANT ENTRE AUTRES SERVICES UN ITINÉRAIRE DE 7 JOURS DE DÉCOUVERTE DE LA RÉGION. LE COFFRET – OU « BOX » – EST COMMERCIALISÉ PAR UN RÉSEAU PROFESSIONNEL DANS LE PAYS ÉMETTEUR À UNE CLIENTÈLE HAUT DE GAMME, ET CIBLE PLUS PARTICULIÈREMENT LES PAYS ÉMERGENTS.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE LAURENCE HERLIN-LEMAIRE  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS



### L'idée

Au cours de son activité d'agent de voyage, Laurence Herlin-Lemaire a constaté un rétrécissement de son marché sur le segment « émetteur », i.e. les Français partant à l'étranger. Elle a donc concentré ses efforts sur le volet « récepteur », et a développé une expertise sur les pays étrangers et émergents.

Parallèlement, l'essor des « box » en France, qu'elle juge comme trop souvent « immatérielles » lui a inspiré le concept de coffrets cadeaux : ils proposent sous forme d'une invitation au voyage, des échantillons de l'art de vivre à la Française, conjugués à un produit touristique issu de son activité historique d'agence. En lisant un article sur Wineside, société produisant du vin en échantillons, elle a pris l'initiative d'en contacter le dirigeant Vincent Barthe afin de l'associer à sa réflexion.

### La conception

Le passage de l'idée à la conception du projet a été permis par une rencontre. Laurence Herlin-Lemaire a en effet fait la connaissance, lors d'une réunion locale de chefs d'entreprises, d'une consultante en développement, membre de la CICF. Cette dernière lui a proposé de formaliser son projet en **vue de son éventuelle participation à une démarche initiée par l'État : Innovic.**



Laurence Herlin-Lemaire,  
fondatrice  
de French Touch Services

Le projet a été sélectionné par ce cadre de référence. Cela lui a permis de bénéficier d'accompagnement pour la définition de son business model, de la structuration de ses démarches, statuts, contrats, études de marchés etc ...

### Le développement

De premières maquettes de coffrets ont été réalisées, incluant des vins, des produits régionaux et des objets d'artisanat du luxe. Un voyage en Asie de la fondatrice a permis de recevoir les premiers avis du marché, ainsi que de démarcher un réseau de distribution pour le produit. Les coffrets seront en effet vendus à un importateur, qui occupera une position intermédiaire avec les épiceries fines, et autres réseaux pertinents qui distribueront le coffret.

Ces retours du terrain ont aussi permis de procéder au pricing de la box : étant donné la qualité des produits, les coffrets peuvent occuper un positionnement « luxe », pratiquement sans limite supérieure de prix.

L'intérêt de travailler avec des partenaires locaux tient aussi à la connaissance des aspects marketing du pays. Les distributeurs choisissent le packaging extérieur (le fourreau, différent dans chaque pays), mais la marque demeure la propriété de la société French Touch Services. Cette particularité a conduit la société à élaborer des contrats de **licences\*** précis avec l'aide d'avocats spécialisés par pays ciblés.

### La mise sur le marché

L'intégralité de la promotion de la box est à la charge des importateurs & distributeurs, qui auront recours à des techniques de communication traditionnelles & médias, notamment lors d'événements thématiques en lien avec la Destination France.

Par ailleurs, French Touch Services envisage d'être rentable dès le premier exercice, permettant l'embauche d'un directeur du développement. Ce dernier aura pour responsabilité d'étendre le modèle à d'autres continents & pays : après l'Asie avec Hong-Kong, Macao, Shanghai & Pékin, viendra le Japon, le Brésil et l'Inde. Un investisseur a été introduit, afin d'amplifier le niveau de production.

Même si le taux de conversion en direction de sa propre agence de voyages est encore incertain, à termes l'objectif reste néanmoins de convertir les acquéreurs de coffrets en touristes, découvreurs de régions et de saveurs locales.

L'alliance stratégique de deux sociétés a permis au projet de voir le jour. Pour en savoir plus sur les partenariats entre professionnels, reportez-vous au

**Levier 4 p.26.**

La sélection du projet de Laurence Herlin-Lemaire par le cadre de référence Innovic lui a permis de structurer sa démarche. Vous faire accompagner par des professionnels peut vous faciliter un grand nombre de démarches. Plus d'informations dans le **Levier 4 p.26.**

SECTEUR : CONSEIL EN PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

PROJET : PLATE-FORME WEB DE GESTION

EFFECTIFS : 70 PERSONNES

AGE : 17 ANS



AMÉLIORATION DE PROCESSUS



NIVEAU DE TECHNOLOGIE

62 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 13. Inlex

Automatiser les dépôts de marques internationaux

INLEX EST UN CABINET DE CONSEIL EN PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE (CPI) FONDÉ PAR DEUX ASSOCIÉS, ERIC SCH AHL ET FRANCK SOUTOUL. LE CPI REGROUPE DEUX ACTIVITÉS PRINCIPALES : LE CONSEIL EN PROPRIÉTÉ INDUSTRIELLE TECHNIQUE (BREVET), GÉNÉRALEMENT RÉALISÉ PAR LES INGÉNIEURS D'UNE PART, ET LE CONSEIL RELATIF AUX MARQUES, MAITRISÉ PAR LES JURISTES D'AUTRE PART. C'EST SUR CE DEUXIÈME VOLET QUE LA SOCIÉTÉ INLEX SE SPÉCIALISE, ALORS QUE L'ESSENTIEL DE L'ACTIVITÉ GÉNÉRÉE PAR LES CABINETS TRADITIONNELS PROVIENT HABITUELLEMENT DES BREVETS.

POUR SE DÉMARQUER DES CONCURRENTS, LES FONDATEURS INSCRIVENT L'INNOVATION DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE ET ORIENTENT LES EFFORTS SELON TROIS AXES PRINCIPAUX :

- L'AMÉLIORATION DE LA RENTABILITÉ À COÛT CONSTANT ;
- LA SATISFACTION CLIENT ;
- L'OPTIMISATION DU TEMPS ACCORDÉ AUX TÂCHES À FAIBLE VALEUR AJOUTÉE.

POUR SUIVANT CE TROISIÈME LEVIER, INLEX A ÉLABORÉ UNE PLATE-FORME WEB FLUIDIFIANT LES ÉCHANGES AVEC LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES INTERNATIONAUX DU CABINET LORS DES DÉPÔTS DE MARQUES.

### L'idée

Un grand nombre de pays (Canada, Brésil – et toute l'Amérique du sud – Inde, etc.) ne font pas partie du protocole de Madrid : il n'est pas possible d'y déposer une marque via l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI). Pour ces États, il est alors nécessaire de s'adresser à un mandataire local qui va se charger de déposer la marque. Cette activité est constituée de nombreuses étapes : dépôt, enregistrement, publication officielle, etc. S'y ajoutent les interactions entre Inlex et le mandataire local ainsi que les ressaisies chronophages d'un pays à l'autre.

Au final, ces démarches à faible valeur ajoutée se révèlent fastidieuses, les fondateurs du cabinet ont donc pris le parti de rationaliser ces échanges internationaux par la mise en place d'une plate-forme dédiée.



Juliette Robin, manager

### La conception

Aucun système existant ne permet d'automatiser ce travail, il faut donc le concevoir. Ce travail commence par l'élaboration d'un cahier des charges. Plutôt que de se limiter à un outil collaboratif facilitant les échanges entre la France et l'étranger, la plate-forme est pensée comme un outil de gestion des fournisseurs. Étant donné le caractère confidentiel et stratégique des données échangées, une attention particulière est portée à la sécurisation du nouveau système.

Par ailleurs, deux comités mis en place au sein de l'organisation permettent de faire remonter et de centraliser les idées essentielles à prendre en compte dans le cahier des charges :

- Le « comité transversalité » dédié à la mutualisation des offres proposées par les différentes équipes (5 équipes opérationnelles réparties en France) de l'entreprise ;
- Le « comité d'efficacité » chargé de faire émerger toutes les inefficacités dans les processus de l'entreprise.

### Le développement

Le développement du projet correspond ici au développement classique d'un outil informatique. Ne possédant pas l'expertise métier en interne, Inlex fait le choix de sous-traiter la production de l'outil.

Bien que le projet représente un investissement important pour l'entreprise, la complexité de l'étude de rentabilité pousse les fondateurs à autofinancer le développement.

### La mise sur le marché

Le fonctionnement du système repose sur une hypothèse forte : le mandataire étranger doit accepter d'augmenter sa charge de travail puisqu'il remplit désormais le système mis en place par Inlex en plus du sien. Par ailleurs, Inlex souhaite disposer de plusieurs partenaires par pays afin de mitiger le risque de dépendance envers un seul.

Pour favoriser l'adoption de la plate-forme de gestion, un associé du cabinet consacre l'essentiel de son temps à la rencontre des partenaires, à la participation à des conférences internationales ainsi qu'à l'organisation de séminaires professionnels.

Enfin, les fondateurs misent sur l'aspect économique pour encourager l'utilisation de la plate-forme : celle-ci permet aux partenaires locaux de traiter de nouveaux dossiers et donc, mécaniquement, d'augmenter leur volume d'affaires.

Le management de l'innovation **Levier 2 p.22** est à un stade de maturité avancé chez Inlex, qui a mis en place une démarche de **Lean Management\*** et des comités d'optimisation de l'organisation. Sa volonté d'innover et d'optimiser ses processus est maintenant culturelle.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE DE JULIETTE ROBIN

EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS



ADMINISTRATION  
DU SERVICE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

# 14. Le Directeur MarketingVirtual.com

Proposer du conseil marketing en ligne pour les PME

EXPERTINBOX EST UNE SOCIÉTÉ PROPOSANT UN ÉVENTAIL DE SERVICES AUTOUR DU MARKETING, REGROUPÉS SOUS LA MARQUE DÉPOSÉE « DIRECTEUR-MARKETINGVIRTUAL.COM ». L'ORIGINALITÉ DU CONCEPT RÉSIDE DANS LE FAIT QUE LES SERVICES SONT PACKAGÉS PAR GRANDES PROBLÉMATIQUES MARKETING (EMAILING, GESTION DE LA RELATION CLIENT, ETC.) ET ADRESSENT SPÉCIFIQUEMENT LES PME PAR DES COÛTS ABAISSÉS. CETTE COMPÉTITIVITÉ DES TARIFS PROVIENT NOTAMMENT D'UN USAGE EXTENSIF DES TIC.

LES PACKAGES DE SERVICES D'EXPERTINBOX, APPELÉS « BOXES » CONJUGENT SYSTÉMATIQUEMENT 4 ÉLÉMENTS :

- UN SERVICE DE FORMATION, GRÂCE À UN MODULE D'E-LEARNING ;
- UN MODÈLE DE PROJET MARKETING ;
- UN LOGICIEL EN LIGNE PROFESSIONNEL ;
- UN ACCOMPAGNEMENT GRÂCE À UN TUTORAT D'EXPERT EN LIGNE.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE FRANCK CHARLET

EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

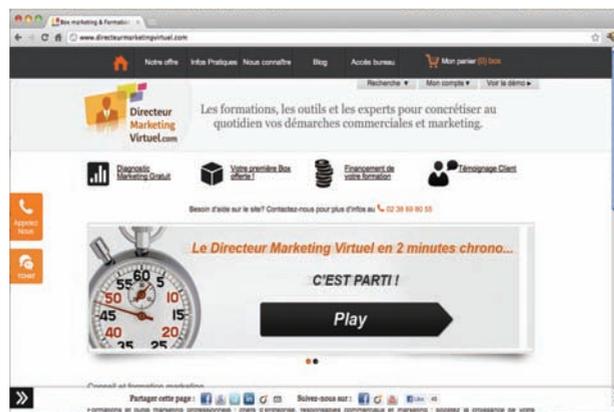
## L'idée

L'idée du Directeur Marketing Virtuel résulte de plusieurs constats. Tout d'abord, le métier de conseil au sens large a relativement peu évolué, et ne tire pas pleinement parti des possibilités offertes par les TIC. Ensuite, les PME sont un segment peu ciblé par les agences de conseil en marketing, car leurs prestations sont souvent trop onéreuses. Enfin, les outils marketing professionnels sont souvent inutilisables en l'absence de prestations de formation et d'accompagnement en parallèle. Il y avait donc un positionnement intermédiaire à adopter entre le cabinet de conseil traditionnel et l'éditeur logiciel, en transformant la relation client grâce au Web, et en proposant un panel de services intégrés.

## La conception

Le dirigeant a alors réalisé une analyse de l'existant et un **benchmark\*** en se renseignant sur les services comparables. Parallèlement, il réalise une « maquette » du service sous la forme d'une présentation Powerpoint, décrivant les grandes lignes de son projet.

Ce support, bien que servant de base initiale à la conception, n'était néanmoins pas suffisant pour la recherche de partenaires, techniques comme financiers. Ces



Franck Charlet,  
fondateur d'Expertinbox

derniers recherchent en effet des preuves de concept plus abouties.

Franck Charlet a alors commandé la réalisation d'une première version de sa plate-forme, en la finançant sur ses fonds propres et avec l'aide d'une première subvention OSEO (PTR).

Il a également pris soin à ce stade de déposer sa marque et son logo auprès de l'INPI.

## Le développement

Ce premier prototype a été achevé au cours de l'été 2010. Durant son développement, Franck Charlet s'est rapproché du pôle d'excellence dédié aux services Nekoé, situé à Orléans. En devenant adhérent, il a pu bénéficier d'un accompagnement spécial de son projet. Plus spécifiquement, le pôle l'a aidé à trouver six entreprises pour tester la première mouture du Directeur Marketing Virtuel. Leurs retours ne se sont pas avérés concluants pour le service, qui n'intégrait pas suffisamment les attentes des utilisateurs finaux.

La phase de conception a donc été reprise, en partenariat avec les équipes de Nekoé (dont des ergonomes) qui ont assisté Expertinbox dans le **design du service**, grâce à la méthodologie Blue Print, qui permet de scénariser le service en envisageant toutes les possibilités.

Ce travail a débouché sur une nouvelle étape de développement, avec la réalisation d'une deuxième maquette, plus centrée sur l'utilisateur du service. Simultanément, le prestataire technique impliqué dans la réalisation de la plate-forme, séduit par le projet, a fait son entrée au capital de l'entreprise (à hauteur de 12,5 %). Le développement a fait l'objet d'une nouvelle subvention OSEO, avec un abondement du Conseil Général du Loiret. Par ailleurs, l'ouverture du capital a permis de recruter les collaborateurs de Franck Charlet. **A noter que la protection de la propriété intellectuelle a également été intégrée lors de cette étape dans les contrats des employés par le biais de clauses de confidentialités.**

Ce redéveloppement s'est achevé en décembre 2011, avec l'arrivée de la première version en **beta test\*** du service.

## La mise sur le marché

Les dernières corrections de la beta effectuées, le service a été officiellement lancé en Janvier 2012. Il compte actuellement 4 produits. L'objectif aujourd'hui pour Expertinbox est double. D'une part, la société souhaite une extension de son catalogue à une trentaine de problématiques marketing et commerciales. D'autre part, l'enjeu pour elle est de croître sur le territoire mais aussi dans tous les pays francophones environnants.

Afin de relever ces défis, Franck Charlet compte sur une levée de fonds qui accélérera les développements du catalogue et le développement commercial rapide.

Le financement **levier 6 p.30** a joué un rôle important dans le développement du service. Le dirigeant s'est par ailleurs fait accompagner dans la conception et le design du service par le pôle d'excellence Nekoé **levier 4 p.26**. La société a intégré la protection de sa propriété intellectuelle très en amont de la mise sur le marché de ses services **levier 5 p.28** pour plus d'informations l'étude des risques et les calculs de retours sur investissements.

SECTEUR : SERVICES FINANCIER  
/WEB

PROJET : TIRELIRE EN LIGNE

EFFECTIFS : 17 PERSONNES

AGE : 3 ANS



BUSINESS  
MODEL



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

66 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 15. Leetchi

Recevoir, gérer et dépenser l'argent de poche en ligne

LEETCHI EST UNE PLATE-FORME WEB PERMETTANT DE CONSTITUER DES CAGNOTTES EN LIGNE. LA FONDATRICE, CÉLINE LAZORTHE, EN A EU L'IDÉE EN S'APERCEVANT QU'IL ÉTAIT SOUVENT FASTIDIEUX DE COLLECTER DES FONDS POUR UN VOYAGE, UN CADEAU D'ANNIVERSAIRE COLLECTIF, ETC. LE SERVICE PERMET DE FACILITER CETTE TÂCHE, EN OFFRANT LA POSSIBILITÉ D'EFFECTUER ET DE SUIVRE LES PAIEMENTS EN LIGNE. UNE FOIS LA CAGNOTTE CONSTITUÉE, L'ACHAT PEUT ÊTRE RÉALISÉ SANS FRAIS VIA LES PARTENAIRES DU SITE, OU BIEN L'ARGENT EST VIRÉ SUR UN COMPTE MOYENNANT UNE COMMISSION DE 4 %.

LA START-UP PROPOSE ÉGALEMENT SON MOTEUR TRANSACTIONNEL EN B2B (VIA UNE API).

FORT DU SUCCÈS DES CAGNOTTES EN LIGNE, LEETCHI INNOVE EN DÉVELOPPANT UN NOUVEAU SERVICE S'ADRESSANT SPÉCIFIQUEMENT AU PUBLIC DES 9-17 ANS, AVEC UN OUTIL DE GESTION D'ARGENT DE POCHE EN LIGNE : BANKIWI.



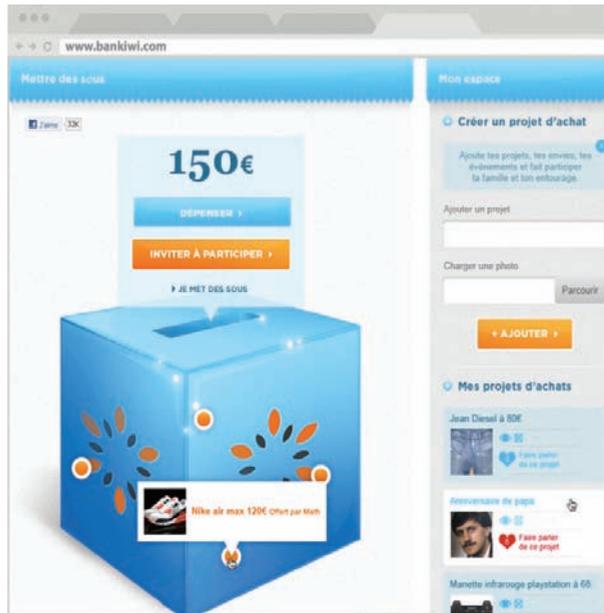
RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE CÉLINE LAZORTHE  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

### L'idée

Bankiwi est né à la fois d'un cheminement de réflexions autour de l'extension du service de Leetchi.com, et de l'observation : les adolescents ne disposant pas de cartes de paiement avant 16 ans, ils ne peuvent pas réaliser d'achats sur le net, et sont même parfois amenés à subtiliser la carte bleue de leurs parents. Leetchi imagine alors un concept de tirelire en ligne, permettant de conserver l'argent donné par les parents ou les proches, et de réaliser des achats sécurisés auprès de partenaires.

### La conception

Bankiwi présente beaucoup d'analogies avec Leetchi.com sur le plan technique et sur le fonctionnement. Toutefois, s'agissant



Céline Lazorthes,  
fondatrice de Leetchi.com

d'une cible différente, un effort important d'analyse de l'existant et d'étude de marché a dû être consenti. Ce travail amont, mené par un des stagiaires de la société – depuis embauché – dans le cadre de ses études, a soulevé plusieurs constats.

Tout d'abord, environ 2 milliards d'euro d'argent de poche sont donnés chaque année selon les banques, et la moitié des jeunes de 10 à 15 ans en reçoivent chaque mois. Ensuite, plus de 9 millions de jeunes français ont accès à Internet. Ces deux éléments ont convaincu Leetchi de s'intéresser à ce marché.

### Le développement

Si la brique technologique était déjà conçue, il a fallu intégralement repenser le service pour une clientèle plus jeune. Pour ce faire, la société a développé plusieurs maquettes, que l'équipe a exposées à son entourage, mais aussi à des focus groups. Des questionnaires ont également été envoyés, et deux stagiaires en classe de 3<sup>ème</sup> ont même été accueillis.

Le test des différentes maquettes – réalisée par un prestataire – a permis de dissiper quelques idées reçues. Les jeunes ne souhaitent par exemple pas de graphismes les infantilisant. Par ailleurs, le vocabulaire à employer était très particulier, et l'équipe de Leetchi s'est rapprochée de la presse en ligne pour les jeunes pour en définir les règles.

Enfin, afin de fournir un service sécurisant pour les parents, Leetchi engage ses partenaires à signer une charte éthique, afin que les achats réalisables par les jeunes soit conformes à la bienséance.

### La mise sur le marché

Leetchi a internalisé ses relations publiques (deux personnes à temps plein) très rapidement après sa création, et le nouveau service Bankiwi profitera de l'expérience acquise par le passé. Céline Lazorthes compte d'ailleurs sur la notoriété de Leetchi, et sur un réseau d'une quarantaine de journalistes et/ou blogueurs pour lancer Bankiwi.

Bankiwi bénéficiera également de techniques marketing web traditionnelles, comme l'affiliation et l'achat de mots-clés. Par ailleurs, le service laissera une place importante dans son fonctionnement aux réseaux sociaux, et permettra une propagation virale.

Leetchi envisageait de faire parrainer son service par une jeune personnalité médiatique. Néanmoins, cette initiative peut être risquée, selon l'éphémérité ou le charisme de la star.

La connaissance de ses clients est essentielle pour le service de Leetchi. Les résultats des études amont ont validé le concept, et les tests ont permis de finaliser le produit. Plus d'informations sur l'implication des clients dans la conception d'un service innovant dans le **Levier 3 p.24.**

NOUVELLE  
PROMESSENIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

## 16. RichAnalysis

Rendre les entreprises plus réactives  
en simplifiant leur accès aux données

RICHANALYSIS, LABÉLISÉE JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE, CRÉE DES SOLUTIONS DE GÉOMARKETING VISANT À RENDRE LES ENTREPRISES RÉACTIVES ET À DÉTECTER DES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES INCONNUES JUSQU'ALORS. LE BÉNÉFICE POUR LE CLIENT EST DE LUI FACILITER LA PRISE DE DÉCISION GRÂCE À DES OUTILS D'ANALYSE ET DE CROISEMENT DE DONNÉES, D'ACCRÔÎTRE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE DE SES ÉQUIPES, ET DE CRÉER DE NOUVEAUX SERVICES INNOVANTS EN EXPLOITANT CES DONNÉES.

### L'idée

Par sa société de conseil Xplicom, David Biscarrat a observé la lenteur des processus de remontées d'information des grandes entreprises. Celles-ci mettent en moyenne 6 mois pour s'apercevoir du départ d'un client. En effet, la complexité du chemin de l'information – *via* les processus de reporting et le système d'information – ralentissent considérablement la prise de décision.

L'idée fondamentale de RichAnalysis est donc d'apporter des solutions légères et flexibles pour l'exploitation des informations en temps réel. Pour cela, l'entreprise réalise le lien entre ce qui est techniquement possible, et les besoins des dirigeants opérationnels.

### La conception

Après une analyse de l'existant, David Biscarrat s'aperçoit qu'il n'existe aucun acteur ayant un positionnement intermédiaire entre les revendeurs de logiciels « sur étagère », et les sociétés de services réalisant des développements spécifiques.

En s'inspirant de l'industrie automobile, capable de produire en grande quantité de petites séries de voitures, il imagine alors un concept de « **sur mesure industriel** ». La valeur ajoutée de RichAnalysis

David Biscarrat,  
fondateur de RichAnalysis

provient de briques technologiques génériques préconçues, assemblées par la suite de manière personnalisée afin de répondre aux attentes business du client. Ce positionnement satisfait deux objectifs : la rapidité de l'exécution, associée aux besoins spécifiques du client.

Ce *business model* a induit le mode d'intervention de la société, qui propose ses solutions *via* un forfait compté en jour-homme et un abonnement mensuel par utilisateur.

Enfin, afin de contourner les difficultés organisationnelles que suppose l'installation d'un nouvel élément dans une architecture existante (demandes d'autorisation, achat de matériel, etc.) les solutions de RichAnalysis s'installent intégralement sur le poste de travail de l'utilisateur, ou sont accessibles en mode web.

### Le développement

Les briques technologiques de RichAnalysis, bien que peu disruptives individuellement, nécessitent néanmoins des connaissances techniques. **Or le fondateur n'étant pas informaticien, cette compétence venait à manquer.** Il a donc recruté Philippe Lacour en CDI pour mener le processus expérimental, et Bernard Scalabre, un ancien d'IBM.

Cette phase s'est étendue sur quatre années de recherche et développement, avec un grand nombre d'itérations. Rapidement, le développement de l'activité a nécessité l'embauche d'un designer et d'un autre développeur.

**Le fondateur a très tôt fait le choix de l'autofinancement,** synonyme selon lui d'indépendance. Afin de financer la phase d'amorçage, RichAnalysis a proposé ses compétences sur des activités de service et de conseil connexes, afin de générer des revenus rapidement.

Par ailleurs, la société a mis en place une organisation atypique, permettant de réduire les coûts de structure pendant la phase de **R & D\***.

Fonctionnant de manière très décentralisée, les collaborateurs travaillent depuis le lieu de leur choix : leur domicile, un espace de coworking, les bureaux de RichAnalysis.

### La mise sur le marché

Pour faire connaître ses services, **l'entreprise adopte une stratégie de promotion par l'éducation** : en produisant du contenu pertinent en ligne, leurs cibles les trouvent par des recherches sur les moteurs.

Enfin, David Biscarrat participe au moins une fois par semaine à des conférences en qualité d'intervenant, et sa société adhère aux écosystèmes locaux (pôle de compétitivité, clusters, etc.).

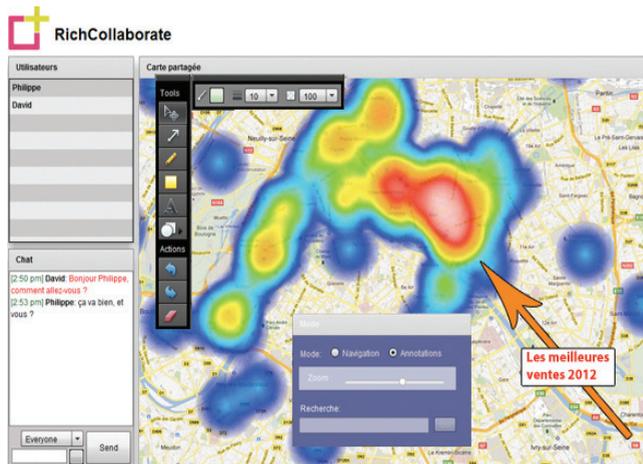
David Biscarrat a recruté un développeur **levier 1 p.20** pour l'épauler sur le côté technique des prestations de RichAnalysis.

RichAnalysis s'est développé en réalisant quelques prestations de service, lui assurant une forme d'autofinancement couvrant la plupart de ses besoins opérationnels **levier 6 p.30.**

La société anime une large communauté grâce à la production de contenu, fédérant tant des clients que des amis critiques. Des conseils pour constituer vos communautés figurent dans le **levier 4 p.26.**



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE DAVID BISCARRAT  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS



SECTEUR : CONSEIL ET INGÉNIERIE /  
ÉNERGIE

PROJET : SOLUTIONS EN LIGNE DE  
MAÎTRISE ÉNERGÉTIQUE

EFFECTIFS : 40 PERSONNES

AGE : 5 ANS



AMÉLIORATION  
DE PROCESSUS



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

70 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 17. Sinto

Automatiser les relevés  
de consommation énergétique

CRÉÉ PAR TROIS INGÉNIEURS SUPELEC ET SCIENCE-PO, SINTEO EST UNE SOCIÉTÉ INDÉPENDANTE DE CONSEIL ET D'INGÉNIERIE SPÉCIALISÉE EN EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET GESTION ENVIRONNEMENTALE DE BÂTIMENT. HISTORIQUEMENT, LA SOCIÉTÉ PROPOSAIT DES OFFRES ORIENTÉES VERS L'ÉNERGIE, MAIS A PROGRESSIVEMENT ÉTENDU LE SPECTRE DE SES ACTIVITÉS D'AUDIT ET DE CONSEIL À TROIS PÔLES : UN PÔLE IMMOBILIER QUI ASSISTE LES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS DANS LA DIMINUTION DE LEUR IMPACT ENVIRONNEMENTAL ; UN PÔLE ÉCO-CONSTRUCTION, OÙ SINTEO FAIT BÉNÉFICIER LES MAÎTRES D'ŒUVRES DE SON EXPERTISE DÈS LES PREMIÈRES PHASES DE CONSTRUCTION ; ET ENFIN UN PÔLE ENVIRONNEMENT, ACCOMPAGNANT LES ENTREPRISES DANS LEURS DÉMARCHES RSE, CARBONE, ETC.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE NICOLAS DE ROSEN

EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

La société a connu une croissance soutenue depuis sa création et compte plus de 70 clients. Elle a par ailleurs obtenu la labellisation JEI et est lauréate du BFM Green Business Award. Sinto a développé deux solutions en ligne – CARBON Cube et Smart-E – automatisant certaines tâches liées aux prestations de conseil, et permettant aux consultants de se consacrer aux services à forte valeur ajoutée.

### L'idée

Qu'il s'agisse de bilans carbone ou d'audits énergétiques, la phase de reporting des données est relativement fastidieuse. La mesure en elle-même n'apporte en effet que peu de valeur ajoutée au regard de l'analyse qui en résulte. De plus, outre la consommation de ressources que cela représente, envoyer des équipes relever ces données ne reflète la réalité qu'au moment de la mesure, à la manière d'une photographie. La fiabilité des données n'est de plus pas assurée, car une grande partie du diagnostic repose encore sur des aspects déclaratifs.

Les dirigeants de Sinto ont alors imaginé d'automatiser cette procédure, et d'offrir à leurs clients la possibilité de suivre en temps réel la diminution de leur impact environnemental *via* des outils en ligne. CARBON Cube permet le suivi des bilans carbone, et Smart-E automatise la remontée des données énergétiques en mesurant directement la consommation des bâtiments sur les installations électriques.



Nicolas de Rosen,  
fondateur de Sinto

### La conception

Après un **benchmark\*** des produits existants sur le marché et de leurs fonctionnalités, Sinto décide de bâtir des solutions adaptées à leurs besoins et à ceux de leurs clients.

Le cahier des charges a été réalisé par les dirigeants eux-mêmes, conformément à leur vision de la plate-forme. La conception des logiciels s'est parfois révélée complexe, à l'instar de Smart-E, car des éléments matériels installés sur les disjoncteurs des bâtiments devaient être fabriqués.

Le service est rémunéré grâce à un système de **licence\*** logicielle que Sinto attribue à ses clients pour trois ans. Ce dispositif permet en outre au client de variabiliser ses coûts.

### Le développement

Selon Nicolas de Rosen, **le développement logiciel n'entre pas dans le cœur de métier de Sinto**. En conséquence, le développement de CARBON Cube et de Smart-E a été externalisé auprès d'une société informatique spécialisée. Ce projet a d'ailleurs été intégralement autofinancé.

Plus de six mois de développement ont été nécessaires pour que ces produits voient le jour. Ce délai s'explique en partie par la diversité des acteurs à fédérer autour du projet : le département système d'information de l'entreprise pour les flux de données, la maîtrise d'œuvre pour les disjoncteurs, la direction pour le suivi...

Les deux outils ont vocation à intégrer une seule et même plate-forme. En outre, elles se veulent évolutives en fonction des nouvelles réglementations, nombreuses dans le bâtiment. **En étant membre d'Advancity – pôle de compétitivité de la ville durable – Sinto peut ainsi anticiper ces changements et développer son réseau.**

### La mise sur le marché

Le déploiement du service est encore au stade initial. Les mois qui viennent seront consacrés aux derniers ajustements visant à corriger les bugs restants.

Quand la plate-forme sera suffisamment robuste, viendra une phase de communication plus soutenue : participation à des salons, achats de mots-clés, création d'un blog, relations publiques...

Le développement a été externalisé, car n'entrant pas dans le cœur de métier de Sinto. Pour vous aider à faire votre propre choix, reportez-vous au

**levier 1 p.20.**

La société est dans une démarche continue de l'innovation grâce à une veille constante – aussi bien technologique que réglementaire

**levier 2 p.22,**

permise par son adhésion au pôle Advancity

**levier 4 p.26.**

SECTEUR : ARCHITECTURE NAVALE  
PROJET : LOGICIEL DE CONCEPTION  
DE BATEAUX GRAND PUBLIC  
EFFECTIFS : 2 PERSONNES  
AGE : 3 ANS



BUSINESS  
MODEL



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

72 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 18. Vincent Lebailly Yacht Design

Diversifier ses sources de revenus  
en proposant un service complémentaire et ludique

LE MILIEU DE L'ARCHITECTURE NAVALE EST TRÈS CONCURRENTIEL, ET DANS UN MARCHÉ FORTEMENT IMPACTÉ PAR LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL, LA SIGNATURE Y REVÊT UNE IMPORTANCE ESSENTIELLE. LE FONDATEUR DE VLYD A DONC ADOPTÉ UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION EN CONCEVANT UN LOGICIEL PERMETTANT À TOUT PASSIONNÉ DE NAUTISME D'ESQUISSER SIMPLEMENT LES PREMIÈRES LIGNES DE SON PROJET.

### L'idée

Le projet Dessine-moi Un Bateau est parti d'un constat de Vincent Lebailly : un grand nombre d'amateurs éclairés de nautisme sont prêts à acquérir des logiciels professionnels onéreux, sans nécessairement avoir les compétences techniques associées. Il en résulte parfois une certaine frustration chez eux.

Joueur de jeu vidéo, Vincent Lebailly imagine alors un service ressemblant au logiciel d'aménagement d'intérieur d'IKEA, mais adapté au nautisme : par un environnement graphique réaliste et décomplexant, l'utilisateur peut facilement mettre en image son projet.

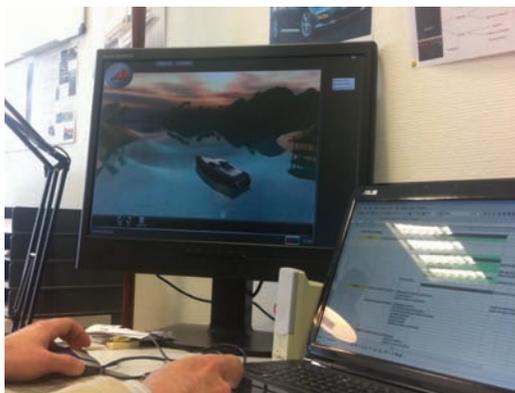
Au-delà du service en lui-même et de la diversification de revenus qu'il représente, cette innovation permet à la société de se forger une notoriété grâce un service nouveau, et d'acquérir une vaste clientèle de particuliers.

### La conception

Le dirigeant fait réaliser par l'EM Normandie une analyse de l'existant et une étude de marché. Les conclusions mettent en évidence l'absence d'acteurs ou de services équivalents couvrant ce besoin.

Vincent Lebailly en déduit un ciblage marketing portant sur trois segments : les amateurs utilisant le service pour le divertissement, les futurs acheteurs de bateaux sur mesure, et les futurs acheteurs de bateaux construits en série.

Sur le plan fonctionnel, le service doit permettre de manipuler et modifier des objets, mais tout ce qui est dessiné virtuellement doit être réalisable dans un chantier.



Vincent Lebailly,  
fondateur de Vincent  
Lebailly Yacht Design

### Le développement

Après la rédaction d'un cahier des charges précis, le développement de l'outil de VLYD et sa mise en ligne ont été externalisés auprès de sociétés caennaises. La modélisation des différents objets est une tâche qui a été directement assurée par Vincent Lebailly et son collaborateur.

Les dépenses liées au développement externe de Dessine-Moi Un Bateau ont pu être financées grâce à une subvention OSEO. Le temps passé, par le dirigeant et son employé à la modélisation, a en revanche été entièrement autofinancé.

Par ailleurs, afin de répondre aux attentes des segments identifiés précédemment, Dessine-Moi Un Bateau se décline selon trois offres : une version « découverte », gratuite mais sans possibilité de sauvegarder ses créations ; une version sous forme d'abonnement mensuel permettant des sauvegardes ; et une version « cadeau », sous forme d'achat ponctuel mais plus limité sur les types de bateaux modélisables.

Le pricing de ces offres tient compte de l'étude de marché menée précédemment, mais également des discussions avec un groupe d'amateurs intéressés par le développement du projet. Ces derniers – environ 250 personnes – ont été rencontrés lors du Salon du Nautisme à Paris.

Au-delà de ces trois formules, VLYD compte ajouter quatre services supplémentaires. Suite à l'esquisse d'un bateau, un utilisateur pourra demander l'avis de l'architecte, qui lui remettra un rapport soulignant les points et faibles de son projet. S'il le désire, il aura même la possibilité de s'entretenir avec lui pendant une demi-heure. Par ailleurs, il pourra commander son projet sous la forme d'un modèle réduit en résine synthétique. Enfin, un moteur de recherche sera capable à partir d'une esquisse, de trouver un modèle de série qui s'approche le plus des choix de conception de l'utilisateur.

À terme, les choix des utilisateurs sur le logiciel seront exploités et fourniront des informations statistiques sur les attentes des passionnés de nautisme.

### La mise sur le marché

Le lancement du site a été effectué en février 2012. Une première version en beta\* fermée a été alors proposée à des proches pour tester le service. Ensuite, un premier déploiement est prévu avec les 250 amateurs rencontrés lors du salon. Enfin, le lancement officiel, avec communication auprès de la presse spécialisée, aura lieu quelques semaines plus tard.

Le déploiement à l'international est déjà prévu, avec une version anglaise et allemande du site en préparation.

Le fondateur n'a pas hésité à s'appuyer sur une école de commerce locale pour réaliser une étude de marché de son projet

Levier 4 p.26.

Le financement du développement du projet a été permis grâce au soutien d'Oseo. Plus d'informations dans le

Levier 6 p.30.

Des utilisateurs ont été inclus dans les tests de la plate-forme avant son lancement officiel, comme recommandé dans le

Levier 3 p.24.

SECTEUR : CAPITAL RISQUE  
PROJET : PLATE-FORME PARTICIPATIVE  
D'INVESTISSEMENT  
EFFECTIFS : 6 PERSONNES  
AGE : 4 ANS



ADMINISTRATION  
DU SERVICE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

74 • VINGT PME OSENT L'INNOVATION

## 19. Wiseed

Investir collectivement dans des start-ups

FONDÉE EN AVRIL 2008, WISEED EST UNE PLATE-FORME PARTICIPATIVE OUVERTE AUX PARTICULIERS QUI FINANCE DES START-UPS. ELLE MET EN RELATION DES ENTREPRISES EN PHASE D'AMORÇAGE QUI RECHERCHENT DES FONDS, AVEC DES INVESTISSEURS. CES DERNIERS PARTICIPENT MOINS FINANCIÈREMENT – À TITRE INDIVIDUEL – QUE DES **BUSINESS ANGELS\***, MAIS CET EFFET EST COMPENSÉ PAR LEUR GRAND NOMBRE : CE MODÈLE S'APPELLE LE *CROWDFUNDING*, SOIT LITTÉRALEMENT « FINANCEMENT PAR LA FOULE ». L'UTILISATION DU WEB PERMET DE PRÉSENTER DES PROJETS À UNE NOUVELLE CLASSE D'INVESTISSEURS EN ABAISSANT LE TICKET D'ENTRÉE, ET EN LEUR LAISSANT LE CHOIX DANS LES PROJETS QUI LES CONVINQUENT.

À CE JOUR, WISEED A FINANCÉ PLUS DE 16 ENTREPRISES, ET COMPTE PLUS DE 1 500 INVESTISSEURS ACTIFS POUR 7 500 INSCRITS. ELLE EMPLOIE 3 PERSONNES À TEMPS PLEIN (DONT LES FONDATEURS), ET 3 PERSONNES À TEMPS PARTIEL.



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE THIERRY MERQUIOL  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS

### L'idée



Ayant exercé en tant que président de l'incubateur Midi-Pyrénées, Thierry Merquiol a noté la difficulté qu'ont les start-ups à lever des sommes comprises entre 100 000 et 500 000 euros. Par ailleurs, les investisseurs témoignent de moins en moins d'intérêt envers les produits de financement défiscalisants. La mutualisation de l'investissement tend en effet à éroder la prise de risques, les gains, mais aussi la dimension « humaine » du geste, le choix de projets prometteurs, etc.

Pour répondre à cette double promesse, Thierry Merquiol et son associé imaginent alors de transposer le modèle du *crowdfunding* au capital-risque en créant Wiseed.

WISEED  
participer autrement



Thierry Merquiol,  
fondateur de Wiseed

### La conception

Aucun service de *crowdfunding* n'existait véritablement dans le capital-risque, mais le modèle commençait à se populariser dans d'autres secteurs, notamment le domaine artistique avec le succès du chanteur Grégoire grâce à My Major Company, ou encore le micro-crédit de particuliers à particuliers.

Par ailleurs, en analysant les études scientifiques sur le sujet, les fondateurs de Wiseed s'aperçoivent que l'investissement présente aujourd'hui des limites : malgré leur expertise, les gestionnaires de fonds tendent à s'auto-influencer. À l'inverse, Wiseed part du principe vérifié que la « foule chante toujours juste ».

Un business model est alors conçu : Wiseed aide les start-ups à lever des fonds, et perçoit en échange un pourcentage du montant collecté. Parallèlement, elle percevra également un pourcentage de la plus-value réalisée lors du désinvestissement.

### Le développement

Rassembler autant d'acteurs par investissement présente néanmoins des difficultés sur le plan juridique : gestion des ouvertures de capital, conseil d'administration, etc. Pour résoudre cette difficulté, Wiseed crée lors de chaque financement une société holding, détenue par Wiseed et les investisseurs.

Sur le plan technique, après avoir externalisé sa plate-forme au démarrage, **Wiseed en a internalisé le développement** car considérant que le Web est une partie essentielle de son cœur de métier. D'abord réalisée sur les fonds propres de l'entreprise, Wiseed a par la suite effectué une levée de fonds auprès d'un large nombre d'investisseurs (44), notamment des *family offices* (fonds d'investissement familiaux).

### La mise sur le marché

Pour faire connaître son produit, **Wiseed compte beaucoup sur les relations publiques**. Par exemple, après une interview de Thierry Merquiol à la radio, le nombre d'inscriptions sur le site a significativement augmenté.

Par ailleurs, la preuve du concept étant faite, un contexte réglementaire vis-à-vis de l'Autorité de Contrôle Prudentiel doit être constitué pour encadrer l'activité inédite de Wiseed.

Les dirigeants envisagent à termes d'étendre Wiseed à d'autres pays européens, permettant ainsi d'élargir tant la base d'investisseurs que de start-ups.

Wiseed a fait le choix de recruter des développeurs, car le Web est une composante essentielle de son cœur de métier. Pour savoir comment aborder cette question, reportez-vous au **Levier 1 p.20**.

Wiseed n'a pas un concept protégeable par un titre de propriété intellectuelle. Néanmoins, sa communication intensive lui garantit une forme de sécurité **Levier 5 p.28**.



NOUVELLE  
PROMESSE



NIVEAU DE  
TECHNOLOGIE

## 20. Wonderbox

Monter en gamme grâce à une culture innovante

L'ENTREPRISE WONDERBOX EST CRÉÉE EN 2004 PAR DEUX PASSIONNÉS DE VOYAGE, BERTILE BUREL ET JAMES BLOUZARD. DÈS SES DÉBUTS, LA SOCIÉTÉ COMMERCIALISE DES COFFRETS CADEAUX SUR LES THÈMES DE L'ÉVASION ET DU LOISIR.

FIN 2011, LES WONDERBOX SONT VENDUES DANS PLUS DE 5 000 POINTS DE VENTE ET L'ENTREPRISE, PRÉSENTE DANS 5 PAYS (FRANCE, ESPAGNE, ITALIE, SUISSE ET BELGIQUE), EMPLOIE 200 PERSONNES DONT 180 EN FRANCE. LA SOCIÉTÉ RÉALISE UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE PLUS DE 100 M€ SUR L'ANNÉE 2011, EN PROGRESSION DE 10% PAR RAPPORT À 2010, CE QUI LUI CONFÈRE PLUS DU TIERS DES PARTS DE MARCHÉ DU SECTEUR.

L'INNOVATION DE WONDERBOX RÉSIDE PRINCIPALEMENT DANS L'ÉVOLUTION DE SON POSITIONNEMENT MARKETING. EN EFFET, C'EST EN RÉALISANT UNE MONTÉE EN GAMME QUE L'ENTREPRISE A VU SON CHIFFRE D'AFFAIRES PROGRESSER EN PLEINE PÉRIODE DE CRISE.

### L'idée

Le sondage des clients sur les points de vente et la réalisation d'enquêtes auprès des partenaires ont permis aux dirigeants d'observer une demande pour des coffrets haut de gamme.

Deux analyses ont particulièrement souligné ce constat. D'une part, les cadeaux groupés permettent d'atteindre des sommes conséquentes pour un montant raisonnable par personne contributrice. D'autre part, bien que les coffrets n'offrent alors qu'une nuitée, les hôteliers partenaires remarquent que nombreux sont les clients prêts à prolonger leur séjour en s'en offrant une seconde. Il existe donc un marché pour des coffrets plus haut de gamme.

En outre, si à leur apparition les coffrets cadeaux étaient perçus comme un cadeau qualitatif, cette image présentait des risques de dégradation au cours du temps par leur banalisation. Wonderbox a donc cherché le moyen de faire évoluer la perception de son produit.

### La conception

En réponse à cette série de constats, une première proposition a donc été de créer des coffrets week-end comprenant deux



Bertile Burel,  
fondatrice de Wonderbox

nuits plutôt qu'une. Il a également été décidé d'étendre l'offre auprès de partenaires de plus en plus prestigieux, comme par exemple les grands hôtels de luxe. Par ailleurs, des coffrets cadeaux spécialisés ont été imaginés. Ils devaient permettre de répondre à des attentes plus personnalisées et donc de rendre ces cadeaux plus qualitatifs.

Selon la fondatrice, il n'existe pas de protection particulière pour ce type d'innovation. Une fois la nouvelle offre de service mise sur le marché, elle est immédiatement copiée par la concurrence. La meilleure des protections reste donc d'innover en permanence afin de pouvoir toujours proposer des services inédits. **C'est d'ailleurs pour cela que l'ensemble des employés de l'entreprise sont incités à proposer de manière informelle de nouvelles idées.**

### Le développement

Une fois les nouvelles offres définies, le développement a été réparti entre les différentes branches opérationnelles de l'entreprise.

L'équipe consacrée aux partenariats a récolté la majeure partie du projet. Cela s'est traduit par l'amélioration des contrats conclus avec les prestataires existants, et par le développement de coopérations avec d'autres fournisseurs.

L'équipe marketing de Wonderbox s'est chargée, pour sa part, d'imaginer de nouveaux packagings. Le noir, symbole de chic et d'élégance, est par exemple devenu la couleur prédominante des coffrets.

Il est à noter que le développement de cette innovation est permis par une précédente mise en place par l'équipe informatique de Wonderbox. Auparavant, les coffrets avaient une valeur dès leur entrée dans le magasin. Remisés dans des vitrines sécurisées, l'intervention d'un vendeur était nécessaire pour pouvoir en disposer. Désormais, le coffret acquiert sa valeur (jusqu'à 500 €) après le passage en caisse, il n'y a plus de risque de fraude ou de vol. Les distributeurs peuvent donc disposer les boîtes en libre-service, sans sécurité particulière.

### La mise sur le marché

Pour mettre sur le marché les nouveaux coffrets, l'équipe commerciale de Wonderbox a eu besoin de s'appuyer sur les réseaux de distribution avec lesquels elle avait l'habitude de travailler.

Il n'en reste pas moins que cette montée en gamme est une réussite. En pleine crise, les nouveaux coffrets ont permis d'augmenter le chiffre d'affaires de 40% en l'espace d'un an.

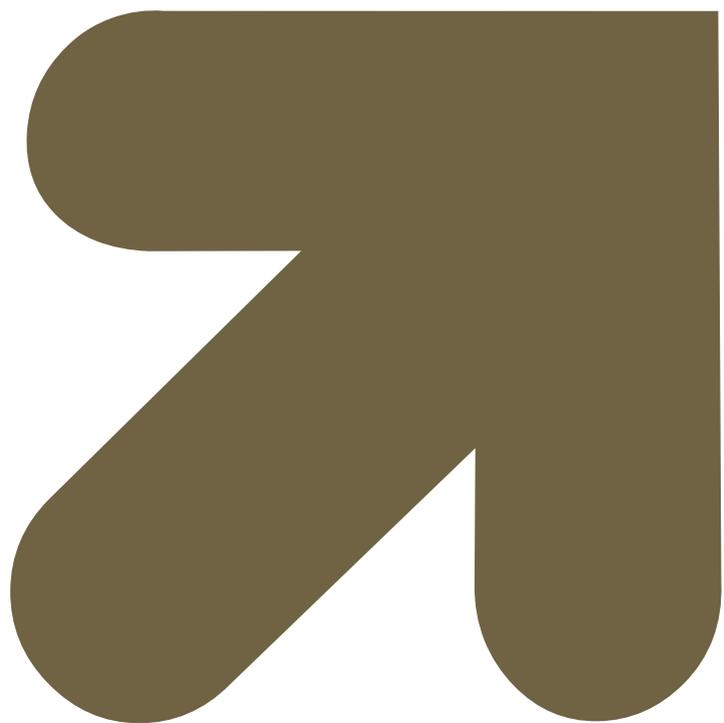
Wonderbox a créé une culture de l'innovation au sein de son personnel, terreau favorable à l'émergence des idées. Plus d'information sur le management de l'innovation et la naissance des idées dans le

**Levier 2 p.22.**



RETROUVEZ L'INTERVIEW FILMÉE  
DE BERTILE BUREL  
EN CLIQUANT OU EN FLASHANT AVEC  
VOTRE TÉLÉPHONE LE CODE CI-DESSUS





# 4

**LES  
INFORMATIONS  
PRATIQUES  
DE L'INNOVATION**

# Liens et Adresses Utiles

## Autour du capital humain

Site des CCI sur la GPEC, dans la section ressources humaines / développement des compétences :

- <http://www.cci.fr/web/formation-rh/developpement-des-competences>

Site de l'APCE concernant les aides au recrutement :

- <http://www.apce.com/pid815/aides-au-recrutement.html?espace=1&t=1>

Quelques OPCA :

- FAFIEC <http://www.fafiec.fr/>
- OPCALIA <http://www.opcalia.com/>
- AGEFOS PME <http://www.agefos-pme.com/>

Le site de la Fédération de la Formation Professionnelle :

- <http://www.ffp.org/>

## Autour du management de l'innovation

Pour trouver la CCI la plus proche :

- <http://www.cci.fr/web/organisation-du-reseau/annuaire>

OSEO a publié un guide méthodologique de management de projet innovant :

- <http://www.oseo.fr/gmpi/oseo/pdf/methodologie.pdf>

Les différentes normes autour du management de l'innovation :

- <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/innovation>

## Autour de la relation client

Un guide complet sur la relation client a été conçu et diffusé par le MEDEF :

- <http://publications.medef.com/guide/Guide-La-satisfaction-clients-6-bonnes-pratiques.pdf>

L'association française de la relation client :

- <http://www.afrc.org/>

## Autour des partenaires et réseaux

Pour trouver la DIRECCTE la plus proche :

- <http://direccte.gouv.fr/>

Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables :

- <http://www.experts-comptables.fr/>

Le portail officiel des pôles de compétitivité :

- <http://competitivite.gouv.fr/>

La liste des grappes d'entreprises labélisées par la DATAR :

- <http://territoires.gouv.fr/la-datar/cartotheque/les-126-grappes-dentreprises>

Pour les PME de la région Nord-Pas de Calais, le dispositif Dinamic des CCI :

- <http://www.objectifpme.fr/objectif-pme/dinamic.html>

L'Agence Nationale de la Recherche met à disposition un outil de recherche de partenaires (investissements d'avenir, chercheurs, appels à projets) :

- <http://www.lemoteurdelarecherche.fr/>

Ubifrance fournit un accompagnement pour le développement à l'international de votre projet :

- <http://www.ubifrance.fr/exporter-plus.html>

La Commission permanente de concertation des services, lieu d'échange entre les entreprises et les pouvoirs publics :

- <http://www.gps.asso.fr/cpcs.php>

## Autour de la propriété intellectuelle

Le guide complet sur la propriété intellectuelle de la DGCIS :

- <http://www.industrie.gouv.fr/guides/guide-pme-pensez-pi.pdf>

Un autre guide édité par les CCI, sur la PI à différents stades du projet :

- [http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/doc/1328105930\\_guide\\_pratique\\_de\\_la\\_propriete\\_intellectuelle\\_dans\\_les\\_differeentes\\_phases\\_de\\_votre\\_projet.pdf](http://www.eurosfaire.prd.fr/7pc/doc/1328105930_guide_pratique_de_la_propriete_intellectuelle_dans_les_differeentes_phases_de_votre_projet.pdf)

Le site de l'INPI et ses outils :

- <http://www.inpi.fr/>
- <http://bases-marques.inpi.fr/>
- <http://bases-modeles.inpi.fr/>

Le site officiel des conseils en PI :

- <http://www.cncpi.fr/>

Quelques sites diffusant le contenu du RCS :

- <http://www.verif.com/>
- <http://www.infogreffe.fr/>
- <http://www.societe.com/>

Quelques régistrants pour vérifier la disponibilité des noms de domaine :

- <http://www.ovh.com/>
- <https://www.gandi.net/>

La base de données « marques » de l'INPI :

- <http://bases-marques.inpi.fr/>

## Autour du financement

Des fiches pratiques régulièrement mises à jour sur le statut JEI et le CIR entre autres, figurent sur le site du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche :

- <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56093/innovation-les-fiches-pratiques.html>

Les CCI ont développé un moteur de recherche des aides aux entreprises :

- <http://les-aides.fr/>

La plate-forme de mise en relation entre investisseurs et PME OSEO Capital PME :

- <http://capitalpme.oseo.fr/>

Pour trouver l'antenne régionale d'OSEO la plus proche :

- [http://www.oseo.fr/notre\\_mission/nos\\_equipes\\_en\\_region/](http://www.oseo.fr/notre_mission/nos_equipes_en_region/)

Pour en savoir plus sur FSI Régions :

- <http://www.fsi-regions.fr/>

L'annuaire de l'AFIC recensant les fonds d'investissement :

- <http://www.afic.asso.fr/Website/dynamic/Recherche.php>

Le moteur de recherche de CDC Entreprises listant les fonds d'investissement directs affiliés :

- <http://www.cdcentresprises.fr/portefeuille/moteur-fonds.php>

Concernant l'investissement international :

- <http://www.greater-paris-investment-agency.com/>
- <http://www.invest-in-france.org/>

Le guide pratique de la Commission Européenne sur les opportunités de financement de la R & D :

- [http://ec.europa.eu/research/regions/pdf/hew\\_practical\\_guide.pdf](http://ec.europa.eu/research/regions/pdf/hew_practical_guide.pdf)

Le site de la DGCIS :

- <http://www.dgcis.fr>

## Glossaire

### APCE

L'Agence pour la Création d'Entreprises est une association Loi 1901, créée en 1996 à l'initiative des pouvoirs publics. Son champ d'intervention couvre l'aide à la création, à la transmission et au développement des entreprises.

### API (Application Programming Interface)

Interface informatique permettant l'interaction des programmes les uns avec les autres.

### B2B (Business to Business)

Ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle d'entreprises.

### B2C (Business to Customer)

Ensemble des activités d'une entreprise visant une clientèle de particuliers.

### Benchmark

Technique qui consiste à prendre le meilleur comme référence, afin de rendre plus performant un produit, un service, une méthode...

### Beta (test)

Deuxième période d'essai d'un logiciel, d'un site, ou d'un service avant son lancement.

### Business Angel

Un Business Angel est un investisseur individuel (souvent chef d'entreprise) qui met à disposition de l'entreprise de l'argent, du temps, des compétences et une partie de son réseau. Il souhaite accompagner et guider le porteur de projet au démarrage de son activité. À titre indicatif, un Business Angel investit en moyenne 21 000 € par projet.

### Business Model

Description de l'ensemble des activités de l'entreprise, de ses sources de revenus et de ses postes de dépenses.

### Business Plan

Dossier présentant un projet de création d'entreprise ou décrivant le développement de l'entreprise sur les 3 à 5 ans à venir et démontrant sa viabilité. Document essentiel pour expliquer un projet à un tiers et discuter

avec différents partenaires. Il doit être complet, concis, précis, clair, soigné et vendeur.

### Brevet

Titre de propriété qui protège, non seulement l'invention d'un produit ou d'un procédé de toute reproduction, mais également et surtout, les droits de son ou de ses auteurs en cas d'exploitation industrielle. Pour être brevetable, une invention doit être nouvelle, ne pas découler de manière évidente de l'état de la technique et être susceptible d'application industrielle.

### Capital Humain

Ensemble des connaissances, compétences et données d'expérience que possèdent les hommes et les femmes de l'entreprise, et qui les rendent économiquement productifs au sein de celle-ci.

### Capital-Investissement

Recouvre les métiers du capital-risque, du capital-développement et du capital-transmission.

### Capital-Risque

Le capital-risque est une activité, limitée dans le temps, de prises de participation en capital dans des entreprises naissantes ou très jeunes et non cotées. Le capital-risque recouvre les métiers du capital amorçage, Création et Post création.

### CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie)

Etablissements publics chargés de représenter les intérêts des entreprises et de leur apporter des services tout au long de leur cycle de vie. Les CCI sont dirigées par des chefs d'entreprise élus par leurs pairs

### CIR (Crédit d'Impôt Recherche)

Mesure fiscale créée en 1983, pérennisée et améliorée par la loi de finances 2004 et à nouveau modifiée par la loi de finances 2008, le crédit d'impôt recherche a pour but de baisser pour les entreprises le coût de leurs opérations de recherche-développement. Il soutient leur effort de recherche-développement afin d'accroître leur compétitivité.

### Cluster

Un cluster est un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences,

proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires. (Source : Porter, 1999). Le cluster est donc un regroupement d'entreprises faisant partie d'un même secteur d'activité (même domaine de compétences) et qui sont ancrées dans un territoire ou localisées géographiquement. Ce regroupement permet aux entreprises de bénéficier d'avantages compétitifs grâce notamment aux « externalités » qu'il suscite.

### Débugage

Supprimer les bugs d'un programme informatique, d'un site web, etc.

### Dessins et modèles

Un dessin ou modèle est destiné à protéger l'apparence d'un objet industriel ou artisanal ou d'une partie d'un tel objet, caractérisée par ses lignes, ses contours, ses couleurs, sa forme, sa texture ou ses matériaux. Un dessin ou modèle n'est valable que s'il est nouveau (il n'existe pas déjà un dessin ou modèle identique divulgué au public), s'il a un caractère propre (il produit une impression visuelle d'ensemble différente par rapport à tout dessin ou modèle déjà divulgué) et si ses caractéristiques ne sont pas imposées par sa fonction. Les dessins et modèles peuvent faire l'objet d'un dépôt qui procure au déposant une date certaine de création, donne naissance au droit de priorité et qui, une fois enregistré, lui confère un titre de propriété. En vertu de la loi actuelle, ce titre a une durée maximale de 25 ans et donne à son titulaire un droit exclusif d'exploitation et un droit d'agir en contrefaçon.

### DGCIS (Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services)

Une des directions du ministère du Redressement Productif. Sa mission officielle est de veiller à l'attractivité économique de la France et à la compétitivité internationale des entreprises françaises.

### DIF

Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à la formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La

## Glossaire

formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire. Elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide de ne pas l'utiliser, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées.

### Disruptif

Se dit d'une innovation de rupture, autrement dit un service ou un produit qui finit par remplacer d'autres services ou produits existants sur le marché.

### Directe (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)

Créées en 2010, les Directe regroupent des services administratifs issus de divers horizons : commerce extérieur, tourisme, commerce et artisanat, intelligence économique, industrie, travail et emploi, concurrence et consommation. Vous trouverez des informations pratiques les concernant en suivant le lien en partie 4.

### Droit d'auteur

Droit de propriété intellectuelle dont la durée s'étend jusqu'à 70 ans après la mort de l'auteur et qui s'acquiert sans aucune formalité de dépôt, du seul fait de la création. Il confère des droits patrimoniaux (droit de reproduction et de représentation) et un droit moral (notamment droit au respect de l'œuvre). Toute création artistique ou littéraire, quel qu'en soit le mérite, peut bénéficier d'une protection au titre du droit d'auteur, si elle est originale. En France, un dessin et modèle bénéficie également d'une protection par droit d'auteur : c'est le principe du « cumul de protection ».

### Enveloppe Soleau

Du nom de son créateur, il s'agit d'une enveloppe à deux compartiments, chacun d'eux recevant un exemplaire de la création (dessin, photographie, description...). L'enveloppe fermée est envoyée à l'INPI où elle est enregistrée. L'INPI renvoie un compartiment au déposant et conserve l'autre pendant une durée de cinq ans renouvelable une fois. Le compartiment retourné ne doit jamais être décajeté sous peine de la rendre inutilisable comme preuve. L'enveloppe Soleau est le moyen le plus simple et le moins coûteux pour

## Glossaire

constituer la preuve des créations ou inventions et leur donner une date certaine mais ce n'est pas un titre de propriété industrielle et cela ne confère pas à son titulaire le droit de s'opposer à l'exploitation de sa création sans son consentement.

### JEI (Jeune Entreprise Innovante)

Les entreprises peuvent prétendre à ce statut mis en place par la loi de finances pour 2004 si elles répondent à cinq conditions :

- être une PME au sens de l'UE (moins de 250 personnes et CA < 50 M€ ou total de bilan < 40 M€)
- avoir moins de huit ans
- avoir un volume de dépenses de recherche  $\geq$  15 % des charges fiscalement déductibles
- être indépendante au sens de l'article 44 du Code général des impôts
- ne pas avoir été créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activité préexistante ou d'une reprise d'une telle activité.

### Lean Management

Le lean est une méthode de management de la production visant à optimiser l'utilisation des ressources dans une optique de création de valeur pour le client.

### Licence

Droit d'utilisation ou d'exploitation d'un titre de propriété industrielle concédé par le titulaire à un tiers dénommé « licencié », en général en contrepartie de redevances. Le concédant reste propriétaire du titre.

### Marque

Tout signe distinctif susceptible de représentation graphique, qui, apposé sur un produit ou accompagnant un service, permet de l'identifier et de le distinguer des produits et services provenant d'une autre entreprise. La marque doit répondre à certaines conditions de fond, à savoir qu'elle ne doit pas être constituée d'une appellation ou d'un autre élément graphique générique, usuel ou trompeur, contraire à l'ordre public ou aux bonnes mœurs, ni même porter atteinte à un signe protégé en vertu de conventions internationales. Par ailleurs, elle ne doit pas porter atteinte à un droit antérieur. Il est donc utile d'effectuer des recherches d'antériorités préalables sérieuses, notamment parmi les marques et les noms de sociétés. En

France, comme dans la plupart des pays, le droit à la marque naît de son enregistrement et ses effets sont rétroactifs à la date de dépôt ou de priorité.

### Marque blanche

Mise à disposition commerciale d'outils ou de services, sans citer la marque ni l'origine de l'information transmise aux clients finaux.

### Middle management

La position hiérarchique intermédiaire entre la direction et les salariés, l'encadrement.

### Offshoring

Délocalisation d'activités (généralement de services) vers des pays où le prix de la main d'œuvre est plus bas.

### OPCA

Un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) est une structure associative à gestion paritaire qui collecte les contributions financières des entreprises qui relèvent de son champ d'application, dans le cadre du financement de la formation professionnelle continue des salariés des entreprises de droit privé.

### Open innovation

L'innovation ouverte (ou « open innovation ») est un modèle de collaboration permettant d'associer différentes ressources extérieures à l'entreprise. Ce modèle permet de décloisonner les processus d'innovation, de faciliter la production, la circulation, l'échange, la valorisation des innovations. Il nécessite de trouver le juste équilibre entre protection et diffusion de l'innovation.

### Pôle de compétitivité

C'est l'addition d'un cluster industriel et d'une base scientifique ou la synergie d'un pôle d'excellence et d'un tissu d'industries. Il se caractérise par la dynamique d'une agglomération entière qui met à contribution tout un tissu qui suit et soutient l'industrie innovante : services de proximité, transports, secteur financier... Le moteur de la croissance est endogène au pôle : c'est la richesse des synergies et des capacités critiques accumulées dans les domaines scientifiques et industriels ; ce moteur s'alimente de flux migratoires d'hommes et d'entreprises attirés par le dynamisme du pôle.

## Glossaire

### Pricing

Détermination du prix d'un service ou d'un produit.

### Propriété Intellectuelle

La propriété intellectuelle est une notion juridique dont le périmètre est vaste et le contenu hétérogène : elle intéresse des réalisations aussi diverses que des inventions, des logiciels, des créations littéraires et artistiques, des obtentions végétales, des marques, etc. Le point commun à tous ces éléments est qu'ils sont tous protégés par un droit exclusif, conférant à leur titulaire le pouvoir d'en contrôler l'accès, l'usage et l'exploitation. L'objectif du législateur, en accordant ces droits exclusifs, varie suivant la nature des éléments protégés, mais l'idée d'une récompense du titulaire est toujours présente.

Selon les cas, la reconnaissance d'un droit exclusif se justifie par un acte de création (cas des œuvres de l'esprit), par un enrichissement de l'état de la technique, une innovation (cas des inventions), par un investissement (cas des bases de données), ou encore parce qu'il contribue au bon fonctionnement du commerce et de la concurrence (cas des signes distinctifs). Le droit de la propriété intellectuelle est organisé en deux grandes branches : la propriété littéraire et artistique (ou droit d'auteur) d'une part, la propriété industrielle d'autre part. Ces deux grandes branches comportent elles-mêmes des ramifications.

### Propriété Industrielle

La propriété industrielle concerne les brevets, marques, dessins et modèles, topographies des produits semi-conducteurs, les nantissements de logiciels, et les certificats d'obtention végétale. Mais aussi les dénominations sociales, les noms commerciaux et les enseignes, les appellations d'origine et indications géographiques. (Source : INPI)

### R & D (Recherche et Développement)

« La R & D englobe l'ensemble des travaux créatifs entrepris de façon systématique en vue d'accroître la somme des connaissances, y compris la connaissance de l'homme, de la culture et de la société, ainsi que l'utilisation de cette somme de connaissances pour de nouvelles applications » (définition du manuel de Frascati).

### Rentabilité

La rentabilité économique mesure la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital « employé », c'est-à-dire de l'ensemble de son actif financé par les « capitaux stables ». (source : INSEE)

### Start-Up ou Startup

Une start-up (littéralement « société qui démarre ») est une jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance, liée au secteur des nouvelles technologies, et faisant souvent appel au capital-risque pour financer son développement.

### Valeur patrimoniale

Valeur de marché d'un bien ou d'une société que l'on obtient lors de sa revente.

### Veille Stratégique

La veille stratégique est l'ensemble des techniques licites visant à organiser de façon systématique la collecte d'informations à caractère stratégique, l'analyse, la diffusion et l'exploitation de ces informations utiles à la croissance et au développement des entreprises. Il s'agit de l'observation et de l'analyse des recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques (veille technologique), aux produits (veille produit), aux procédés de fabrication, aux matériaux, aux filières, aux concurrents (veille concurrentielle), aux lois et normes (veille réglementaire) et aux systèmes d'information et des impacts économiques présents et futurs, pour en déduire les menaces et les opportunités de développement.

### Venture Capital

Voir Capital-Risque.

### WAP

Le Wireless Application Protocol (WAP) est un protocole de communication permettant à des appareils mobiles d'accéder à Internet. Il est aujourd'hui rendu obsolète par les protocoles 3G et 4G.

(Sources : Assemblée des CCI et AKOYA Consulting)

# Table des matières

## 3 Préface

- 4 Un guide sur l'innovation service, pourquoi et pour qui ?
- 5 Avis au Lecteur
- 6 Comment lire ce guide ?

## 6 Partie 1 : Définir l'innovation service

- 10 Qu'est-ce que l'innovation service ?
- 11 L'innovation service est-elle liée à la technologie ?
- 12 L'innovation par la promesse client
- 13 L'innovation par l'amélioration des processus
- 14 L'innovation par le business model
- 16 L'innovation par le mode d'administration du service
- 18 La trajectoire de l'innovation : 4 étapes, 6 leviers

## 20 Partie 2 : Les leviers

### 22 Levier 1 : le Capital Humain

- Pourquoi le capital humain constitue-t-il un levier d'innovation ?
- Comment évaluer les compétences dont j'ai besoin pour mener mon projet ?
- Vaut-il mieux recruter une compétence en interne ou sous-traiter ?
- Dans le cas d'une création d'entreprise sur une idée innovante, dois-je m'associer et avec qui ?
- Quelles sont les aides au recrutement ?

### 24 Levier 2 : Le Management de l'Innovation

- Comment faire émerger et sélectionner les idées ?
- À quoi dois-je absolument penser pour gérer un projet innovant ?
- Comment suis-je sûr de ne pas faire fausse route ?
- Qu'est-ce que l'Open Innovation ?
- Quel rôle doit jouer la communication dans le management de l'innovation ?

### 26 Levier 3 : La Relation Client

- Quel rôle peuvent jouer mes clients dans mes idées de services innovants ?
- Comment faire participer concrètement mes clients à la conception ou au développement de mon service ?
- Quel rôle joue la gestion de la relation client dans le lancement de mon projet ?
- Comment construire performance et qualité dans la relation client ?

### 32 Levier 4 : Les Partenaires et Réseaux

- Je ne sais pas par où commencer. Puis-je me faire accompagner ?
- Comment inclure les partenaires publics ?
- Quels partenaires, pourquoi et comment ?
- A quoi servent les pôles de compétitivité et les clusters ?
- Est-ce qu'adhérer à des organisations professionnelles peut m'aider ?
- Qu'est-ce que la gestion de communautés ?

# Table des matières

## 34 Levier 5 : La Propriété Intellectuelle

- Faut-il protéger et quoi ?
- À quels stades de mon projet d'innovation puis-je protéger mon travail ou ma marque ?
- Quels sont les moyens ou outils dont je dispose ?
- Combien cela va me coûter ?
- Puis-je me faire accompagner sur ces questions ?
- Que faire en cas de litige ?

## 30 Levier 6 : Le Financement

- Ai-je besoin de financements externes, et à quels moments ?
- Quelles sont les sources de financement ?
- À qui s'adresser pour du financement public ?
- À qui s'adresser pour du financement privé ?
- Comment évaluer mes risques et mon ROI ?
- Comment préparer un dossier de financement, et avec quel partenaire ?

## 36 Partie 3 : Vingt PME osent l'innovation

- 38 1 • Acadomia
- 40 2 • Babilou
- 42 3 • BlaBlaCar
- 44 4 • Brand Ministry
- 46 5 • Convers
- 48 6 • E-Loue
- 50 7 • ECL Direct
- 52 8 • Edenred
- 54 9 • eWorky
- 56 10 • Expatriissimo
- 58 11 • faberNovel
- 60 12 • French Touch Services
- 62 13 • Inlex
- 64 14 • Le DMV.com
- 66 15 • Leetchi
- 68 16 • RichAnalysis
- 70 17 • Sinteo
- 72 18 • VLYD
- 74 19 • Wiseed
- 76 20 • Wonderbox

## 78 Partie 4 : Les informations pratiques de l'innovation

- 80 • Liens et adresses utiles
- 82 • Glossaire
- 86 • Table des matières
- 88 • Notes



### Comité de Pilotage

Sylvie Donne (DGCIS)  
Florian Aymonin-Roux (DGCIS)  
Muriel Grisot (DGCIS)  
Isabelle Daugy (DGCIS)  
Antoine Mathot (CDC Entreprises)  
Philippe Mutricy (CDC Entreprises)  
Thomas Kastelik (Direccte Île-de-France)  
Ladan Pegah (Cabinet Cesys)  
Frédéric Auclair (INPI)  
Laetitia Benedetti-Malraison (INPI)  
Pascal Duyck (INPI)  
Paul Pietyra (Nekoé)  
Marie-Ange Andrieux (GPS)  
Vincent Toche (Edenred)  
Pascal Gautier (AFNOR)  
Arnaud Torres (ANR)  
Alain KHEMILI (ACFCI)  
Anne Darnige (OSEO)  
Vincent BARAT (AKOYA Consulting)  
Jocelyn Muret (AKOYA Consulting)

### Soutien et financement

DGCIS (<http://www.dgcis.fr>)  
contact : Florian Aymonin-Roux

### Réalisation

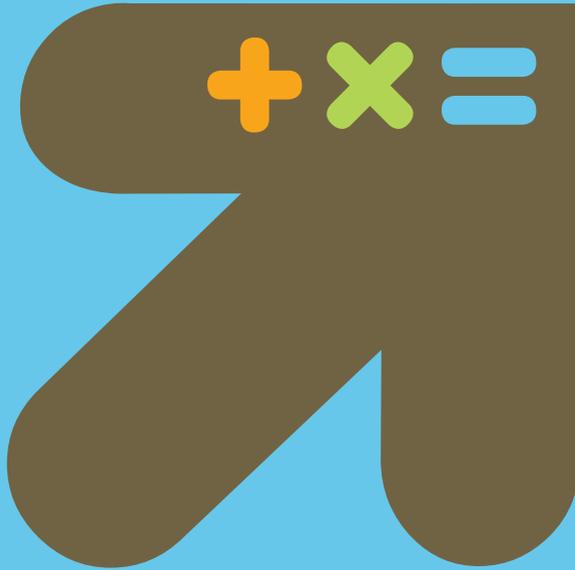
AKOYA Consulting (<http://www.akoyaconsulting.fr>)  
contact : Vincent BARAT

### Création graphique

CALAC (<http://www.calac.fr>)

### Remerciements

Le Comité de Pilotage remercie les dirigeants d'entreprise ayant livré leur témoignage dans ce guide, ainsi que Geoffroy du Réau, Amaury de Buchet, Clément Franceschini, David Biscarrat et Charles-Antoine Daudry pour leur participation aux comités techniques.



**inpi**  
INSTITUT NATIONAL  
DE LA PROPRIÉTÉ  
INDUSTRIELLE

**CCI FRANCE**

OBSERVATOIRE  
de l'immatériel™

**cdc**  
entreprises 

  
PRÉFET  
DE LA RÉGION  
D'ÎLE-DE-FRANCE

**afnor**  
NORMALISATION

**CPOS**  
Commission  
permanente  
de concertation  
des services

  
**NEKOÉ**

**G P S**  


**oseo**