



## Comment les ETI s'appuient sur des start-up pour accélérer leur développement

**Bruno SPORTISSE**

DGA du groupe Thuasne<sup>1</sup>

Débat animé par

**Anne-Sophie BELLAICHE**

*L'Usine Nouvelle*

18 février 2016

*Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat*

*En bref* : Comme les grands groupes, les ETI sont de plus en plus incitées à travailler avec des start-up, que ce soit pour accélérer leur processus d'innovation, faciliter leur digitalisation, accéder à de nouveaux marchés ou encore transformer leur business-model. C'est l'expérience tentée par le groupe Thuasne : confronté à une évolution profonde et rapide du monde de la santé, il a noué des partenariats avec plusieurs start-up, selon des modalités adaptées à chaque cas. Au-delà des innovations technologiques, par exemple le développement d'une semelle connectée, cette démarche lui a permis de se familiariser avec la gestion des flux de données clients, qui répond à des contraintes juridiques spécifiques, ou encore d'imaginer de nouveaux business-models dans lesquels la mise à disposition d'une application numérique devient prépondérante par rapport au dispositif médical traditionnel. Au total, la prise de risque et la nécessité de surmonter le choc des cultures paraissent largement compensées par les bénéfices de cette initiative.

\*

---

<sup>1</sup> Bruno Sportisse a quitté le Groupe Thuasne depuis le 1<sup>er</sup> juin 2016. Il vient de créer NewArgonauts, pour accompagner les dirigeants engagés dans la transformation digitale de leur entreprise.

**Anne-Sophie Bellaïche :** Les grands groupes ont l'habitude de travailler avec des start-up. Airbus, par exemple, a mis en place depuis 2014 une stratégie pour en intégrer dans le processus d'innovation de la partie aviation. En partant de l'analyse de deux cents start-up, le Groupe en a sélectionné trente et travaille avec dix d'entre elles.

Nous allons voir ce soir de quelle façon les ETI pourraient, elles aussi, travailler avec des start-up. Cette démarche paraît d'autant plus intéressante que la loi de finance de 2014 prévoit la possibilité d'amortir la participation d'une entreprise à une start-up lorsque celle-ci ne dépasse pas 20 %. Ces investissements sont également intéressants sur le plan fiscal.

Je vais maintenant donner la parole à Bruno Sportisse, travaille depuis un an et demi chez Thuasne, où il s'occupe, entre autres, des relations avec les cinq start-up partenaires du Groupe. Auparavant, il a été directeur adjoint du cabinet de Fleur Pellerin, à l'époque où elle s'occupait de l'économie numérique, a suivi la mise en œuvre des trente-quatre plans d'Arnaud Montebourg, devenus les dix solutions d'Emmanuel Macron, et participé au lancement de la French Tech.

### **Un parcours entre industrie et ministères**

**Bruno Sportisse :** J'ai effectivement eu la chance de pouvoir aborder le thème de l'innovation sous divers angles. Ingénieur de formation, j'ai soutenu une thèse en mathématiques appliquées, puis j'ai travaillé chez Aérospatiale et EDF, en tant que directeur d'un laboratoire de R&D. Après quelques années, j'ai eu envie de me rapprocher du monde des start-up et j'ai rejoint l'INRIA (Institut national de recherche en informatique et en automatique), où j'étais directeur du transfert de l'innovation. Cela m'a permis de travailler sur la création d'entreprises technologiques, sur l'accompagnement des start-up et sur le montage d'un fonds d'investissement dédié au capital-risque.

Après m'être engagé dans la campagne de François Hollande comme sherpa dans le domaine de l'innovation, j'ai été nommé au cabinet de Geneviève Fioraso pour m'occuper du numérique et de l'innovation vus du côté de la recherche. Puis, au sein du cabinet de Fleur Pellerin, j'ai participé, en 2013, à la conception et au lancement d'un plan de quarante mesures dédiées à l'innovation (le plan « Une nouvelle donne pour l'innovation »), dont celle que vient de mentionner Anne-Sophie Bellaïche, sur l'amortissement des investissements dans les start-up. J'ai également participé au lancement de la French Tech et supervisé les plans numériques consacrés aux objets connectés et au Big Data.

Après cette expérience, convaincu que l'important est que tous ces efforts puissent "perfuser" dans l'économie réelle, j'ai eu envie de rejoindre une ETI industrielle. J'ai eu la chance de rencontrer Madame Élisabeth Ducottet et j'ai rejoint Thuasne dont je suis devenu DGA du Groupe. Thuasne réalise un chiffre d'affaires de 200 M€ et emploie 2 000 personnes à travers une quinzaine de filiales dans le monde. Mme Ducottet représente la cinquième génération de cette entreprise familiale, fondée en 1847. Spécialisée dans le textile, Thuasne a pivoté, dans les années cinquante, vers le textile technique appliqué au monde de la santé. Le Groupe est désormais leader européen dans le monde de l'orthopédie, avec une vraie présence mondiale, notamment aux États-Unis.

### **L'évolution du monde de la santé**

Le monde de la santé est marqué actuellement par deux tendances très fortes. D'un côté se pose la question de la soutenabilité financière des systèmes de santé, en raison notamment du vieillissement de la population. D'un autre côté, on constate que les individus souhaitent désormais être davantage acteurs de leur propre santé. Cette évolution est fortement liée au développement du numérique dans ce secteur.

Pris entre ces deux grandes tendances, les professionnels de santé, qu'il s'agisse des médecins, des pharmaciens ou des fabricants, essaient tant bien que mal de se positionner dans ce qu'on appelle désormais « *la médecine 4P* », c'est-à-dire la médecine *prédictive, préventive, personnalisée* et *participative*. Les analyses de génome permettent à la fois de mieux anticiper les maladies auxquelles une personne peut être confrontée et de lui apporter un traitement plus adapté à son cas. Elles participent au développement d'une médecine davantage axée sur la prévention, ce qui présente un intérêt à la fois humain et économique. Enfin, les patients s'engagent de plus en plus dans des associations et communautés qui entendent jouer un rôle dans l'évolution de la médecine.

Dans ce contexte, les acteurs du numérique sont appelés à jouer un rôle central. Google, en particulier, est en train de verticaliser à peu près tous les maillons de la chaîne du monde de la santé. En amont, il a réussi, grâce à la start-up 23andMe, à réduire très fortement le coût de séquençage du génome. En aval, il a racheté des acteurs du monde de l'assurance avec un modèle reposant sur le fait que les assurés effectuant un suivi de leurs paramètres physiques peuvent bénéficier de barèmes avantageux. Entre les deux, Google a lancé des partenariats avec Biogen sur la sclérose en plaque, avec Sanofi sur le diabète, et il a annoncé récemment la production de *trackers* (objets connectés dotés de capteurs) permettant un suivi beaucoup plus approfondi que les dispositifs actuels.

À côté des grands projets de Google, on assiste à un foisonnement de projets de moindre ampleur portés par des start-up dirigées par des ingénieurs et/ou des médecins. Selon un sondage publié il y a un mois, 50 % des jeunes médecins souhaiteraient développer une application de santé basée sur les retours de leurs patients et leur expertise quotidienne. Les sondages sont à prendre avec précaution et je ne sais pas très bien ce que recouvre l'expression « *jeunes médecins* ». Il est cependant intéressant de noter l'idée que ces médecins ne souhaitent pas prescrire ou conseiller des applications, mais être eux-mêmes acteurs et concevoir leurs propres applications.

Dans ce contexte, une entreprise comme Thuasne est obligée d'évoluer si elle ne veut pas se laisser distancer. C'est pourquoi, depuis un an et demi, sur la base de la vision stratégique définie par Mme Ducottet, nous avons engagé la transformation du groupe dans ce contexte digital. Un des éléments clés de cette transformation est les partenariats que nous avons noués avec plusieurs start-up.

### **Une meilleure présence digitale avec Valwin**

Jusqu'ici, comme tous les acteurs de son domaine, Thuasne avait une réelle difficulté à bien connaître ses clients finaux, car la grande majorité de ses produits ne sont achetés que sur prescription médicale, particulièrement en France. Quelques produits sont cependant vendus sans prescription, notamment dans la division sport.

En 2015, constatant que les patients prennent de plus en plus en charge leur propre santé et se procurent des applications qui leur fournissent énormément d'informations, le Groupe a

décidé d'adopter un nouveau slogan, « *des ailes pour votre santé* », pour marquer la reconnaissance de cette dynamique dans la santé.

Bien sûr, la présence digitale se prête particulièrement bien à ce positionnement. Accroître notre présence digitale passait par le fait de transformer notre site Internet, de nous faire connaître sur les réseaux sociaux, comme Facebook ou Twitter, ou encore auprès de communautés de patients. C'est ce qui nous a conduits à faire appel à des start-up du numérique, en particulier Valwin.

Cependant, dans un contexte où les pharmaciens s'inquiètent pour le devenir de leur profession, il n'est pas anecdotique qu'un fabricant de dispositifs médicaux comme Thuasne décide de s'adresser directement aux patients. Nous ne pouvons le faire qu'en veillant à maintenir le lien avec nos clients "historiques", les pharmaciens. C'est pourquoi nous avons choisi de mener notre digitalisation en accompagnant les pharmaciens dans leur propre transformation, par exemple en les aidant à se doter de sites Internet et à proposer à leurs clients de nouveaux services à forte valeur ajoutée médicale. C'est ce qui a motivé le lancement de plusieurs applications mobiles à destination des professionnels de santé : Thuasne Care par exemple, afin de rendre disponible de manière mobile notre catalogue de produits et l'ensemble des ressources qui s'y rattachent.

### **Une semelle connectée avec FeetMe**

Nous avons également commencé à tirer tout le bénéfice de l'incorporation des technologies digitales dans nos produits. Le partenariat avec la société FeetMe permet ainsi de co-développer une semelle connectée destinée à donner des informations en continu sur tous les paramètres biomécaniques liés à la marche. Ces informations peuvent être précieuses pour détecter des problèmes de traumatologie du genou, par exemple, ou encore pour comprendre l'origine d'une lombalgie, des sujets d'intérêt majeur pour Thuasne.

La première version de cette semelle est commercialisée depuis novembre dernier auprès des podologues, dans un premier temps à des fins diagnostiques (comme appareil de mesure pour le professionnel de santé). À terme, nous envisageons de réaliser un produit qui serait destiné directement aux patients diabétiques. Les formes très avancées de diabète ont en effet pour particularité de dégrader les terminaisons nerveuses des pieds, ce qui empêche le patient de se rendre compte de certains défauts de leur marche. Une mauvaise position peut entraîner des sur-pressions extrêmement fortes conduisant à la mort des cellules et pouvant, à terme, obliger à amputer le pied. On dénombre en France 10 000 amputations par an liées à ce phénomène. Un dispositif capable d'alerter le patient sur l'existence d'une sur-pression et l'obligation d'interrompre la marche représenterait un gain très important à la fois pour le patient et pour l'assurance maladie. Mettre au point un tel dispositif prendra cependant beaucoup de temps car il faut réaliser au préalable des études cliniques. Il ne s'agit en effet plus de sport ou de bien-être, mais bien de médecine. Les premières études cliniques sur cette semelle connectée viennent d'être lancées avec FeetMe.

### **La simulation biomécanique avec Taxisense**

Un troisième partenariat a été conclu avec la société Taxisense, spécialisée dans la modélisation biomécanique et les capteurs de pression textile. Cette start-up a mis au point un clone numérique simulant les réactions du corps d'un patient porteur d'orthèses (genouillères, coudières, ceinture lombaire, collier cervical...). Ce clone permettra, à partir de l'analyse des

pressions exercées, d'améliorer la conception des produits. Sur ce projet, nous n'en sommes, pour l'instant, qu'au stade de la R&D.

### **Le Big Data avec Nettleo**

Avec la start-up Nettleo, nous avons développé une application, Thuasne Scan, qui permet, à l'aide d'un smartphone ou d'une tablette, de scanner les parties du corps d'un patient sans contact physique, en garantissant la conformité et la reproductibilité de la mesure. Mesurer de façon précise et juste les paramètres du patient permet de lui délivrer un produit adapté et efficace. Dans un premier temps, cette application permet de choisir le produit le plus adapté dans une gamme. À terme, elle servira à fabriquer des produits sur mesure.

La collecte de données clients est donc particulièrement précieuse dans le monde de l'orthopédie, mais encore faut-il savoir les gérer. Notre partenariat avec Nettleo nous permet de nous initier à cet exercice, à la fois du point de vue du process et du point de vue du traitement juridique des données clients, très différent de celui des données internes. Ce type d'application est en effet soumis à un cadre réglementaire très strict : les données ne doivent pas être précises au point de pouvoir relever de la biométrie, elles doivent être anonymisées en particulier. Cette dimension d'acquisition de compétences dans un domaine très nouveau pour nous me paraît essentielle.

### **De nouveaux business models**

La génération de données clients conduit à l'émergence de nouveaux business models. C'est déjà le cas pour la semelle connectée, pour laquelle nous envisageons le passage d'un modèle *b to b* à un modèle *b to c*. La commercialisation de cette semelle va également nous conduire à vendre le logiciel qui l'accompagne, à proposer des mises à jour tous les trois mois, à imaginer en permanence de nouvelles fonctionnalités. À terme, l'objet vendu ne sera plus que le support du service logiciel offert. Celui-ci pourra être commercialisé sous la forme d'un forfait, d'un abonnement, ou d'autres types de valorisation, liés, par exemple, à la des ventes supplémentaires de produits. Tout reste à inventer et, dans ce domaine également, nous pourrions tirer profit de partenariats avec des start-up.

### **Apprendre en marchant**

Mon témoignage se veut très humble car nous avons très peu de recul sur les éléments que je viens de vous exposer. Certains des services que j'ai évoqués n'en sont qu'au stade de déploiement dans quelques pharmacies seulement. Mais nous sommes contraints d'apprendre en marchant, c'est-à-dire de façon expérimentale : nous ne pouvons pas prendre le temps de réfléchir en chambre jusqu'à avoir identifié les solutions optimales. La transformation des entreprises à l'heure du digital, de mon point de vue, est à la fois affaire de profondeur mais aussi de vitesse.

### **Contractualiser avec les start-up**

**Anne-Sophie Bellaïche :** Certains des produits que vous avez évoqués sont déjà commercialisés. D'autres n'aboutiront que dans plusieurs années. Comment contractualisez-vous vos relations avec les start-up ?

**Bruno Sportisse :** Les options disponibles sont nombreuses : investissement dans la start-up, que ce soit directement ou à travers un fonds, partenariat d'affaires, partenariat de R&D, etc. Beaucoup d'entreprises choisissent les partenariats de R&D, que ceux-ci soient autofinancés ou subventionnés par l'un des divers guichets publics existant en France.

Dans certains cas, nous avons opté pour l'investissement dans la R&D, avec des clauses d'exclusivité et une gestion de la propriété intellectuelle assez classique : tout ce qui est antérieur reste la propriété de la start-up, tout ce qui est co-développement est partagé.

Nous avons parfois aussi privilégié des accords de génération de business, qui nous ont paru plus efficaces pour mettre les deux entreprises "sous tension" de manière positive. Pour la semelle connectée déployée chez les podologues, par exemple, nous nous sommes donné des objectifs communs, d'abord en matière de co-développement, puis en termes de force commerciale. Le fait de définir un objectif business oblige la start-up à franchir les derniers pas, qui sont toujours les plus difficiles, entre le stade du prototype et celui de l'industrialisation. Mais cette démarche met également les différentes fonctions de l'ETI sous tension, depuis la logistique jusqu'à la force commerciale. Par exemple, nous avons dû former nos commerciaux à la vente de dispositifs médicaux dont la valeur ajoutée résidait essentiellement dans le logiciel, ce qui représente un changement culturel considérable.

La question de l'alignement des intérêts et de la répartition de la marge sur le court, le moyen et le long terme est déterminante. L'option du rachat résout de nombreux problèmes mais crée aussi de nouvelles difficultés. Il faut donc faire preuve de créativité pour trouver des formules permettant de garantir l'alignement des intérêts.

**Anne-Sophie Bellaïche :** Vous est-il arrivé de prendre des participations dans les start-up ?

**Bruno Sportisse :** Thuasne a souscrit dans le nouveau fonds d'amorçage "360 Square" géré par 360 Capital Partners, d'un montant de 35 M, et dédié à des start-up digitales en phase d'amorçage. Cela sera donc une manière indirecte d'investir dans des start-up. Cela dit, en l'occurrence, il s'agit surtout d'exercer une veille sur les nouvelles technologies.

### **L'identification des start-up**

**Anne-Sophie Bellaïche :** Comment choisissez-vous les start-up avec lesquelles vous allez travailler ?

**Bruno Sportisse :** L'univers des start-up est extrêmement morcelé et caractérisé par des relations de gré à gré. Il n'existe pas de marché structuré de la start-up où l'information serait accessible à tous. Or, prendre des décisions en situation d'information incomplète est assez anxiogène : on sélectionne une entreprise et la technologie dont elle est porteuse, sans pouvoir s'assurer que ce sont les meilleures possibles. Il faut donc trouver des interlocuteurs capables de compléter les informations dont vous disposez. Ce sera, par exemple, un investisseur d'un fonds de capital-risque, qui vous signalera telle ou telle société dans laquelle lui-même ne va pas investir, mais qui pourrait être intéressante pour vous. Les incubateurs et accélérateurs peuvent également être des sources d'informations.

### **Attirer des start-up**

**Anne-Sophie Bellaïche :** Toutes les start-up rêvent de travailler avec un grand groupe. À quelles conditions peuvent-elles être attirées par des ETI ?

**Bruno Sportisse :** Tout repose sur la capacité de l'ETI à comprendre et respecter la dynamique de la start-up et de ses dirigeants. Il faut veiller à les considérer comme des entrepreneurs et non comme des fournisseurs ou des prestataires. Il faut également tenir compte du fait que les start-up sont très dépendantes de leur écosystème et, notamment, de leurs investisseurs. L'ETI doit rassurer cet écosystème et s'employer à déminer d'éventuels problèmes, ce qui implique qu'elle soit capable de parler non seulement aux dirigeants de la start-up mais à leur *advisory board*. L'univers des ETI et celui des start-up et des capitaux-risqueurs ne se côtoient pas habituellement, et il y a donc nécessairement un temps d'apprentissage réciproque.

Cela dit, une ETI présente des éléments d'attractivité que n'offre pas un grand groupe, comme le contact avec des équipes à taille humaine, ou encore un accès plus facile au service commercial, sans l'écran de la R&D. Au total, il me paraît plus facile de mettre en place un véritable partenariat entre une start-up et une ETI qu'entre une start-up et un grand groupe.

### Les risques du métier

**Anne-Sophie Bellaïche :** Nouer des partenariats avec des start-up présente-t-il des risques particuliers ?

**Bruno Sportisse :** Par définition, travailler avec un partenaire qui n'est même pas encore une entreprise mais un projet d'entreprise comporte une part de risque : le marché est incertain, l'équipe est de très petite taille, etc. Tout l'enjeu est de parvenir à "dériskuer" la situation en adoptant un bon référentiel d'analyse pour qualifier la start-up. Cela ne peut pas être le même exercice que lorsqu'il s'agit de racheter une entreprise établie.

Il faut également tenir compte de la courbe d'apprentissage. Chez Thuasne, nous n'avons probablement pas procédé de la même façon pour le cinquième contrat que pour le premier, et nous devons également tirer les leçons des échecs que nous rencontrerons peut-être dans ces premières expériences. En tout cas, nous progresserons certainement davantage que si nous nous étions contenté de regarder passer les trains...

## DÉBAT

### L'état d'esprit des start-up

**Un intervenant :** *Dans quel état d'esprit les start-up sont-elles venues vous voir ? Cherchaient-elles à nouer une relation de partenariat pour se développer ou simplement à se faire racheter ?*

**Bruno Sportisse :** Une start-up qui chercherait d'emblée à se faire racheter alors que son projet n'est pas mûr pourrait faire naître des doutes sur les qualités entrepreneuriales de ses dirigeants. Nous avons veillé à sélectionner de vraies équipes d'entrepreneurs, ayant pour objectif de développer leur société. D'ailleurs, parmi celles avec lesquelles nous avons contractualisé, toutes ne sont pas venues d'elles-mêmes. Dans certains cas, nous avons

identifié des domaines dans lesquels nous devons progresser et nous sommes allés nous-mêmes chercher des sociétés innovantes.

Naturellement, une fois qu'un partenariat structuré se met en place, la question de ce qui va se passer dans un horizon de trois à cinq ans commence à se poser, ce qui pose parfois des questions délicates vis-à-vis de l'écosystème. En général, les capitaux-risqueurs n'apprécient guère qu'une start-up commence à travailler très tôt avec un industriel, car cela peut entraîner des effets d'éviction sur les levées de fonds ultérieures.

### **L'expérience de Clairefontaine**

**Int. :** *Le groupe Clairefontaine travaille dans la fabrication et la transformation du papier. Or, comme chacun sait, le papier est en train de disparaître. Nous sommes donc à la recherche de nouveaux marchés et, dans ce cadre, l'une de nos filiales dédiée à la photo et à la publicité a repéré une start-up spécialiste des albums photo numériques, Photoweb, dont nous sommes devenus actionnaire principal. Un point intéressant à noter est que le simple fait de racheter une start-up a fait monter notre cote en Bourse, alors que celle-ci reste généralement très stable dans la mesure où la famille possède 80 % des actions...*

*L'apprentissage du travail en commun ne s'est pas avéré aussi facile qu'on aurait pu le penser. Les membres de la start-up considéraient qu'elle restait "leur" entreprise et n'avaient pas une envie folle de travailler avec des industriels comme nous, même s'ils nous faisaient confiance. Le montage de projets conjoints a pris plus de temps que prévu et les ajustements ont demandé beaucoup de patience et de dialogue.*

*Mais c'est une expérience très riche, qui a provoqué beaucoup de changements en interne. Nos équipes étaient habituées à travailler en b to b et cette acquisition nous a permis de passer au b to c. Photoweb nous a initiés à une analyse des attentes du consommateur que nous n'avions jamais poussée à ce point, ainsi qu'à une bien plus grande réactivité. Aujourd'hui, d'autres filiales du Groupe adoptent la même démarche et cherchent à entrer en contact avec le client final.*

**Int. :** *Quel était le stade de développement de Photoweb quand Clairefontaine l'a absorbée ? Avait-elle déjà mis ses produits sur le marché ?*

**Int. :** *Elle existait depuis cinq ans et connaissait déjà une vraie réussite dans la région de Grenoble.*

### **À quel stade contractualiser avec une start-up ?**

**Int. :** *Dans le cas de Thuasne, quel était le stade de maturité des start-up lorsque vous avez commencé à travailler avec elles ?*

**Bruno Sportisse :** Toutes avaient au moins deux ans d'existence, mais nous avons privilégié les partenariats avec des sociétés qui n'avaient pas encore accès au marché. Dans le secteur très réglementé de la santé, pouvoir s'appuyer sur une entreprise déjà établie pour commercialiser ses produits est extrêmement précieux pour un start-up. C'est ce qui fait toute la valeur de leur partenariat avec Thuasne.

### **Traverser la "vallée de la mort"**



**Int. :** *Vous avez évoqué la question du partage de la marge, mais celle-ci ne se pose qu'au moment de la commercialisation. Or, pour des start-up du domaine médical, cette échéance peut être lointaine.*

**Bruno Sportisse :** Comme je l'ai indiqué à propos de la semelle connectée, il peut exister différentes "plages d'atterrissage". Lorsqu'on doit passer par une étude clinique, le délai de mise sur le marché est très long, de même que pour une start-up qui proposerait une technologie de rupture et voudrait entrer dans le monde de la pharmacie sans disposer d'un réseau de distribution et sans maîtriser le cadre réglementaire ni le jeu d'acteurs. Mais pour les sujets qui n'exigent pas d'étude clinique et lorsque la start-up s'appuie sur une ETI bien implantée dans le monde de la pharmacie, il est envisageable d'accéder au marché en quelques mois.

**Int. :** *Lorsque l'échéance est lointaine, de quoi vit la start-up en attendant ?*

**Bruno Sportisse :** Même si ce n'est pas son objectif, le partenariat peut contribuer à aider l'entreprise à vivre, mais elle peut également mener d'autres projets en parallèle, procéder à des levées de fonds supplémentaires, etc. Il s'agit d'une période cruciale pour les start-up et nous contribuons, comme le reste de leur écosystème, à les aider à franchir la "vallée de la mort".

### **Articuler innovation interne et externe**

**Int. :** *Comment articulez-vous l'innovation que vous apportent les start-up avec l'innovation interne ? Confiez-vous les technologies de l'information aux start-up et vous réservez-vous ce qui relève de vos métiers traditionnels, comme le textile et la biomécanique ?*

**Bruno Sportisse :** Que ce soit en matière de technologies de l'information ou pour nos métiers plus traditionnels, je pense qu'il y a une vraie opportunité à nous appuyer sur les start-up pour innover. Il ne faut pas être naïf, c'est un sujet bien connu : il y a nécessairement un peu de tension entre innovation interne et innovation externe. Cela nous a parfois conduits à "forcer un peu la main" à nos équipes pour les obliger à adopter un rythme beaucoup plus rapide qu'avant. J'ai bon espoir que désormais, ayant constaté qu'il était utile et même précieux de pouvoir mobiliser des compétences nouvelles chez des acteurs externes, elles vont nouer plus facilement et spontanément de nouveaux partenariats, y compris pour l'innovation incrémentale.

### **Le choc des cultures**

**Int. :** *Ne s'est-il pas produit un choc des cultures entre les équipes de Thuasne et les start-up ?*

**Bruno Sportisse :** Il est clair que ce n'est pas très facile de faire dialoguer des équipes industrielles spécialistes du textile très technique et des ingénieurs experts en algorithmes de *matching*... Il faut recourir à des "adaptateurs d'impédance". En l'occurrence, nous avons créé une petite unité baptisée Thuasne Lab qui réunit des chefs de projets "biculturels" chargés de suivre l'implémentation des projets avec les start-up. Il s'agit de personnes ayant déjà travaillé avec des start-up, voire dans des start-up, ou qui ont eu l'occasion d'en accompagner ou de prendre des parts dans leur capital. Cela facilite grandement le dialogue.

## Accéder à des ingénieurs issus des grandes écoles

**Int. :** *Le programme de la French Tech connaît un grand succès et comprend des incitations pour les entreprises à travailler avec les start-up, qu'il s'agisse de PME, d'ETI ou de grands groupes. Mais nouer un partenariat avec une start-up est-il vraiment plus intéressant que de travailler avec une PME ou une autre ETI ? Les start-up n'ont pas le monopole de l'innovation...*

**Bruno Sportisse :** Une ETI ne peut pas se contenter d'un effet de communication sur ses partenariats avec des start-up, comme pourrait le faire un grand groupe. Elle n'en a pas les moyens. Si elle noue un partenariat avec une start-up, c'est que celui-ci lui est réellement utile et aura un impact pour elle en termes de business.

**Int. :** *Ne pourriez-vous pas parvenir au même résultat en embauchant de jeunes ingénieurs sortant de grandes écoles, même s'ils n'ont pas créé de start-up ?*

**Bruno Sportisse :** Je partage avec vous le diagnostic : tous les acteurs pourraient tirer un grand bénéfice à ce que plus d'ingénieurs grandes écoles et docteurs, rejoignent des ETI industrielles. Mais ce sont des profils auxquels un acteur comme Thuasne a difficilement accès en termes d'embauche. En revanche, on trouve de plus en plus de ces profils à la tête des start-up. C'est aussi un effet collatéral de ces partenariats.

## Créer sa propre start-up ?

**Int. :** *Certaines ETI font le choix de créer elles-mêmes une start-up. Elles recrutent une vingtaine d'ingénieurs en technologies de l'information, les regroupent dans un local et leur confient un projet stratégique précis. Avez-vous envisagé ce genre de démarche ?*

**Bruno Sportisse :** Cela paraît compliqué lorsque l'expertise de l'entreprise est très éloignée des technologies digitales, comme c'était le cas pour Thuasne. Pour traiter des questions telles que « Comment mettre des capteurs dans du textile ? », « Comment nous adresser directement aux patients ? », « Comment développer des solutions thérapeutiques sous forme d'applications ? », il paraissait plus rapide et plus efficace de faire directement appel à des experts. La difficulté avec le digital, c'est qu'il nécessite des compétences très pointues mais qu'il est transversal dans le même temps !

**Int. :** *Chez Poclain, nous avons décidé de créer notre propre start-up, au sein de l'entreprise, en recrutant des ingénieurs et en les installant dans une portacabine pour qu'ils soient dégagés des contraintes du quotidien. Cela leur a permis d'avancer beaucoup plus vite et de transformer rapidement une idée en un produit presque palpable, beaucoup plus rapidement, en tout cas, que ce que nous aurions obtenu dans notre modèle traditionnel de R&D.*

*Cette démarche pose cependant quelques problèmes au moment où il faut regrouper les équipes et faire travailler ensemble deux mondes qui vivaient en parallèle : la start-up doit-elle s'adapter aux procédés de Poclain, au risque de devenir moins agile ? Poclain doit-il au contraire s'adapter aux procédés et au rythme de la start-up ?*

*Par ailleurs, certains ingénieurs de Poclain ayant demandé à rejoindre la start-up, il a fallu remotiver ceux qui restaient dans l'ancienne structure...*

*Notre start-up comprend aujourd'hui une soixantaine de personnes. Nous lui avons donné la forme d'une entité juridique séparée, pour le cas où les choses n'évolueraient pas comme nous le souhaiterions.*

## Créer sa propre plateforme ?

**Int. :** *Vous semblez avancer de façon très prudente pour explorer d'éventuels nouveaux marchés. Cette stratégie ne risque-t-elle pas d'être trop lente face à l'irruption d'acteurs comme Google, qui sont en train de construire des plateformes destinées à accueillir toutes sortes de services ? Les acteurs qui se contenteront de proposer leurs propres applications risquent d'en pâtir.*

**Bruno Sportisse :** Je comprends le sens de votre question mais le problème me paraît relever de la régulation de la concurrence plutôt que de la stratégie d'une ETI comme la nôtre. Ce que nous pouvons faire, à notre niveau, c'est apprendre à développer des applications mobiles, à gérer des flux de données patients, ou encore à comprendre comment analyser ces données. Il est clair que si le régulateur ne parvient pas à empêcher un acteur unique de verticaliser toute une filière, nous nous retrouverons dans une position difficile, mais une entreprise comme Thuasne ne peut pas se substituer au régulateur pour empêcher la survenue d'une plateforme hégémonique de services pour la santé.

**Int. :** *L'ETI allemande Trumpf fabrique des machines de découpe laser. Elle a compris qu'à l'avenir, ce n'est pas avec ces machines qu'elle réalisera sa marge, mais avec les services associés qu'elle proposera. Elle a embauché vingt-six ingénieurs qu'elle a installés à Karlsruhe, juste en face de l'Institut Fraunhofer, et elle leur a confié le développement d'une plateforme, Axoom, qui doit lui permettre de se positionner comme "l'iTunes" des applications industrielles. Cette plateforme accueille d'ores et déjà des applications développées par des concurrents de Trumpf.*

*Chacun sait que, dans le monde de la santé, une ETI comme la vôtre est confrontée à des acteurs très puissants. Il est néanmoins intéressant de savoir que dans un autre secteur industriel, une ETI, leader de son domaine comme vous, a été capable de développer sa propre plateforme pour faire face à la transformation de son business model.*

**Bruno Sportisse :** D'une certaine façon, la démarche que nous adoptons à travers les applications mobiles que nous proposons pour l'orthopédie relève un peu d'une approche de plateforme. Mais nous n'employons pas ce mot, qui a une connotation un peu marquée.