

Avant-propos

Il fut un temps où, pour l'essentiel, les start-up proposaient des innovations technologiques « pures et dures ». Si ce temps n'est pas révolu, depuis un peu plus de deux ans, l'on peut observer l'apparition d'innovations autres (processus, ressources humaines, communication, marketing, juridique, etc.).

Toutes ces innovations n'échappent pas à l'appétit des grands groupes, qui entendent maintenir leurs positions. Développer des relations avec les start-up est maintenant devenu stratégique pour nombre d'entre eux. Dans le cadre de telles relations, les impacts inhérents aux innovations proposées par des start-up couvrent un champ beaucoup plus large que la seule question de l'intégration dans des systèmes d'information. En effet, ces innovations transforment de l'intérieur les grands groupes. L'intégration est maintenant plurielle car comportant de multiples dimensions à considérer.

À travers des observations, des anecdotes, des témoignages, il s'agit de présenter les trois protagonistes majeurs de la scène qui va se jouer. Ce sont le dispositif d'innovation ouverte corporate, qui accueille les start-up, le PDG de la start-up et le salarié d'une ligne de marché (ou d'une ligne métier) d'une grande entreprise. Nous verrons quels obstacles se dressent sur leur chemin avec récurrence.

Ces obstacles n'en restent pas moins solvables par l'action des membres de l'équipe du dispositif d'innovation ouverte corporate, véritables architectes d'interactions. Leurs compétences, leur implication, leur capacité à disposer des ressources utiles peuvent permettre, en manipulant l'écosystème interne du grand groupe ainsi que l'écosystème externe de la start-up, d'adresser l'objectif suivant : marier (contractuellement) des protagonistes issus de deux mondes différents (le monde des start-up et le monde des grandes entreprises/institutions établies).

Replacer l'humain au cœur de la démarche de rapprochement entre start-up et grands groupes est l'enjeu auquel il convient de faire face. Pour cela, il s'agit pour chacun de prendre conscience de son environnement propre, ainsi que de celui d'autrui.

Bonne lecture !

Introduction

Que faisiez-vous en novembre 2013 ? Pour ma part, c'est à ce moment-là que je me suis révélé à moi-même une vocation dont je n'avais pas eu pleinement conscience jusqu'alors.

Je me suis retrouvé, par un concours de circonstances, dans la peau de celui qui devait mettre en œuvre un objet inconnu de beaucoup au sein de mon entreprise : un accélérateur corporate de start-up. Vous comprendrez que je ne souhaite pas m'étendre plus que cela sur le concours de circonstances, partant du principe que je me dois à une certaine réserve quant à ce qui se passe au sein de l'entreprise dont je suis toujours le salarié. Je salue cette entreprise au passage. En tout cas, l'histoire commença ainsi et allait me conduire dans bien des périples...

Revenons au fait qui nous occupe. Me voilà donc appelé à lancer assez rapidement (en trois mois), un accélérateur corporate de start-up. Savez-vous de quoi il s'agit ? Sans m'étendre à ce stade, je vous dirai juste que c'est un type de dispositif d'innovation ouverte en charge de faire interagir des équipes internes à une entreprise avec des externes, par exemple des start-up. J'avais auparavant beaucoup travaillé sur le marketing, le commercial, l'innovation issue de la R&D (innovation interne), et avec l'univers des développeurs (ceux qui codent). *A posteriori*, je vous garantis que cela ne me prédestinait pas plus que cela à tenir une fonction de responsable d'un accélérateur corporate de start-up et ne présupposait en rien ma capacité à bien le faire. En effet, je n'avais jamais créé de start-up et cet écosystème m'était en fait assez inconnu.

1.1. Sans prédisposition évidente

Dans le marketing, je n'avais jamais à proprement parler conçu de produits dans le numérique. Je savais toutefois, par toutes mes expériences antérieures au sein de l'entreprise actuelle (télécoms) et par toutes mes expériences avant cette entreprise (dans

l'agroalimentaire), comment bien mettre sur le marché (positionnement, concurrence, prix, canaux à privilégier, etc.) un produit ou service donné. Expert en marketing, je reconnais que je l'étais car j'étais allé dans les bonnes écoles (entreprises) professionnelles.

Dans le commercial, je n'avais jamais tenu de poste de vendeur (trop timide et effacé, sans la tchatche comme on dirait vulgairement, la personne que l'on ne remarque pas). Je ne sais pas vendre et je n'ai jamais su me vendre (c'est encore vrai aujourd'hui). Mes missions ont toujours eu trait à l'argumentation des produits. En somme, écrire pour les vendeurs ce qu'ils doivent dire pour bien vendre le produit. Mais vous vous doutez bien qu'un vendeur vend d'autant plus qu'il est récompensé pour les ventes en question. Tous les produits ne donnent pas lieu à récompense. Mes argumentaires et autres outils commerciaux étaient donc des aides à la vente et ne présumaient en rien de la réussite de la vente elle-même. Mes missions dans le commercial, j'aime plutôt à les considérer comme un prolongement naturel de mon expertise marketing.

Avec l'innovation issue de la R&D, mon travail consistait en substance à repérer des solutions non utilisées à date (qui dorment dans les tiroirs) et à évaluer ce que l'entreprise pourrait en faire, en concertation avec les équipes marketing et commerciales. Cette mission a été fort intéressante. Je n'avais pas travaillé avec des profils purement ingénieurs jusqu'alors. J'avoue qu'il me fallut un temps d'adaptation pour comprendre leurs propos. Par comprendre, je veux dire savoir poser les bonnes questions pour que l'expression de leurs discours techniques devienne audible pour le non-ingénieur que je suis. C'est d'ailleurs à cette période que le champ de mes missions s'est élargi, car qui dit produits techniques suppose assez souvent du développement. Pour ceux qui ont connu l'époque 2010-2013, je pense qu'ils se souviennent de l'émergence des événements type start-up week-end. Ces derniers portaient d'ailleurs très mal leur dénomination, puisque ce sont pour l'essentiel des développeurs qu'on y côtoyait entre séances de « pitch », pizza et coca ! Durant ces week-end, j'ai beaucoup apprécié d'accompagner avec mon expertise marketing et commerciale des développeurs qui, le vendredi soir, proposaient leur idée et avaient un week-end pour la développer. Développer une application en un week-end pour espérer être le lauréat le dimanche soir est très challengeant. Modestement, j'apportais ma contribution à ces guerriers « techos » du week-end. Pour ces personnes-là, respect !

Aussi, comme je vous le disais, *a priori* en termes de profil pour prendre la responsabilité d'un accélérateur corporate de start-up, je n'étais pas tout à fait dans la plaque comme dirait l'autre. Je n'avais jamais créé de start-up, et j'ai toujours été un salarié. Grâce à mes diplômes – et il est vrai un important goût pour le travail –, je prenais du plaisir à bosser dans un confort relativement stable. Je dis relativement

stable car la sociologie des grandes organisations impose parfois aux salariés un jeu d'équilibriste et il convient d'éviter de tomber. Enfin, si l'on s'y prend bien, que l'on bosse bien et que l'on évite de trop exprimer des opinions sincères, on touche son salaire et finalement, sauf plan social, on est tranquille.

Cela aura son importance pour la suite. Aucune des positions que j'avais tenues jusqu'alors au sein des entreprises dans lesquelles j'avais travaillé ou dans laquelle je bosse n'existait avant que l'on ne me les confie. En somme, systématiquement, j'ai toujours forgé mon propre job en utilisant l'entreprise un peu comme un apporteur de ressources (un *business angel* en quelque sorte). À l'époque, je n'avais pas conscience de l'importance de ce point, qui se révéla un actif essentiel avec le recul. En tout cas, au moment où je prends la responsabilité de cet accélérateur corporate de start-up, je n'avais pas conscience de cet actif, et donc c'était un peu comme si je ne l'avais pas consciemment. D'ailleurs, ceux qui m'ont nommé responsable de l'accélérateur corporate de start-up à créer n'en savaient rien. Ne pas avoir conscience d'un actif, ou que votre environnement n'ait pas conscience d'un actif, peut être problématique si vous voulez capitaliser dessus...

1.2. C'est quoi ce « truc » ?

Me voilà responsable d'un accélérateur corporate à créer en trois mois, à partir d'une feuille blanche en termes d'objectifs et de mise en œuvre. Je n'étais pas seul dans cette aventure, une collaboratrice de longue date était de nouveau à mes côtés pour avancer sur ce nouveau challenge. Je dis de nouveau car cela faisait un moment que l'on bossait ensemble et on appréciait vraiment de le faire.

J'avais vaguement compris de ce nouveau challenge que l'entreprise souhaitait vivement soutenir l'univers des jeunes entreprises innovantes et en tirer parti, au moins d'un point de vue image de marque. C'était l'époque où les grandes marques en France (issues du CAC 40) souhaitaient montrer à elles-mêmes, aux politiques, aux citoyens, leur caractère engagé dans l'air du temps : le numérique.

Ce que j'ai appris à l'école de la vie, et à l'école du monde professionnel, c'est que lorsque l'on (se) dépense, il faut que cela rapporte. Je ne sais pas si je sais faire du business. Mais savoir faire générer du business à un produit ou service, ça je sais faire. En termes plus élaborés, je dirais que l'orientation des choses ne pouvait qu'être business à mes yeux. Il fallait faire du business avec les start-up. Par ailleurs, la communication, ce n'est pas mon domaine (et j'ai beaucoup de respect pour les nombreux communicants des entreprises). C'est sur cette unique conviction « business » que j'ai élaboré les objectifs et la mise en œuvre de l'accélérateur corporate de start-up.

Je ne peux m'empêcher de vous refaire le raisonnement que beaucoup qui m'ont vu depuis en interventions connaissent bien. Allons-y ! Dans l'univers du numérique, il y a une guerre sanglante. Par ailleurs, le numérique a cassé les barrières entre secteurs d'activités. En somme, tout est dans tout, à cause ou grâce au numérique. Une entreprise établie, pour éviter de perdre ses positions sur ses marchés, doit donc apporter rapidement des solutions innovantes à ses clients pour les fidéliser, voire mettre sur le marché de nouvelles solutions pour tenter d'acquérir de nouveaux clients. Nous savons vous et moi que produire l'innovation au sein d'une entreprise établie peut prendre un certain temps. Donc pouvoir capitaliser sur les start-up, leur vélocité, leurs innovations peut représenter un avantage concurrentiel notable pour l'entreprise établie. Dans le même temps, les start-up en recherche de clients ont tout intérêt à dealer avec des entreprises établies qui ont, elles, de gros parcs clients. La messe était dite. Voilà ce qu'allait être l'objectif prioritaire de l'accélérateur corporate de start-up : faire des partenariats commerciaux entre les lignes de marché internes et les start-up. En somme, il convenait de « marier » start-up et lignes de marché.

Difficile de prétendre que ce choix que je peux clairement affirmer comme avoir été un choix individuel pour l'accélérateur corporate à l'époque (avec l'assentiment de mon entreprise), est un choix d'objectif que l'on peut généraliser à l'ensemble des accélérateurs corporate de start-up. Ce serait faux de le prétendre et je crois que nombreuses sont les start-up qui sauraient très certainement confirmer qu'entre les promesses d'objectifs affichées par des structures corporate d'accompagnement de start-up et la réalité, il y a un gouffre. La constante, c'est la communication sur la relation de ladite entreprise établie et les start-up. Certains accélérateurs corporate de start-up vont plus loin, dans le sens où l'objectif est d'abord business, la communication n'étant que le relais qui vise à parler des résultats obtenus. C'était là ma conviction dès la première seconde du mandat qui me fut confié.

En ce qui concerne l'accélérateur corporate que j'avais la responsabilité de lancer avec ma collaboratrice, les choses, vous l'aurez compris, étaient très claires. Ce choix allait devenir la décision qui allait changer le cours de ma vie durablement. C'était plus facile à dire qu'à faire et je pèse mes mots, car c'est ce qui fait que je suis en train d'écrire ces lignes.

1.3. Comment faire ?

Je me suis alors posé, avec ma collaboratrice, la question du comment faire. J'ai ainsi rencontré pas mal de monde et en premier lieu des externes évoluant dans l'écosystème start-up. Ma collaboratrice en a fait de même et on débrieffait assez régulièrement ensemble.

De toutes ces interactions et debriefings, j'ai retenu des externes les points suivants (les personnes concernées se reconnaîtront peut-être). En voilà un petit échantillon (car j'ai gardé précieusement d'innombrables notes de mes rendez-vous et des debriefings que me faisait ma collaboratrice. Cet ouvrage aurait d'ailleurs pu s'appeler *Journal d'un engourdi* – je m'en expliquerai plus tard) :

- « vous êtes une grosse entreprise. On vous attend au tournant et vous ferez les premières pages des médias du web si vous vous loupez », par un représentant d'un média du web bien connu ;

- « les start-up, elles veulent du business, pas de la communication », par un entrepreneur qui a réussi à la force du poignet ;

- « faites gaffe à bien les renforcer pendant que vous les accélérez, vous êtes gros et les start-up c'est petit », par un expert habitué à coacher des start-up ;

- « vous savez, votre boîte, comme pas mal de grands groupes, n'a pas bonne réputation dans ses relations avec les start-up. Halte au pillage d'idées ! », par un entrepreneur qui avait déjà eu des expériences malheureuses avec mon entreprise ;

- « vous êtes une belle marque et vous avez un grand rôle à jouer auprès des start-up, comment peut-on vous aider ? », par un représentant de ces institutions qui promeuvent les start-up sous l'égide du gouvernement.

Les externes ne furent pas les seuls que nous sollicitons. Des internes furent aussi contactés. J'ai retenu des internes des points quelque peu différents :

- « les start-up ne sont pas plus innovantes que nous en interne », par un ingénieur de la R&D ;

- « avancez et lancez cet accélérateur corporate. Bougez les lignes, même si on a bien conscience que vous ne vous ferez pas que des amis », par un directeur de cabinet ;

- « ne faites pas de promesses aux start-up que l'entreprise ne saurait tenir », par un top manager dans l'innovation ;

- « on ne sait pas trop ce que peuvent être les risques à travailler de façon aussi voyante avec les start-up. Identifiez les risques et maîtrisez-les opérationnellement », par un manager dans la communication ;

- « des partenariats commerciaux avec des start-up ? Pourquoi pas ! Fais-nous des propositions et on regarde », par un manager d'unité commerciale.

Il s'agit là d'un petit échantillon des échanges. Pour l'interne, comme pour l'externe, le ton fut parfois positif, parfois agressif. Mais en tout cas, mon ressenti fut qu'il y avait une vraie envie face à ce mystère qu'incarnait l'univers des start-up, dont les

médias nous rebattaient les oreilles tous les jours. Tout le monde demandait à voir, certains dans un rôle d'observateurs, d'autres dans un rôle d'inquisiteurs potentiels, et d'autres encore avec bienveillance.

Quelle meilleure façon d'essayer de réussir que de s'adjoindre les services des alliés, comme des détracteurs, internes comme externes ? C'est exactement ce qui allait être fait. De l'externe, on pouvait attendre qu'ils nous apportent les meilleures start-up et qu'ils nous aident à les renforcer au niveau structurel et personnel. De l'interne, on a su trouver de premiers « courageux » qui se sont engagés au moins à bien considérer des cas de start-up et à nous aider à retenir celles qui faisaient sens. Il fut difficile à ce stade de « première fois » d'obtenir des engagements fermes de partenariats commerciaux au bout. Je comptais bien sur l'implication de l'équipe de l'accélérateur corporate pour qu'on y arrive autant que possible. Timide, engourdi, sans doute, mais je ne lâche rien.

Impliquer les acteurs, tout en endossant la responsabilité finale du résultat, m'a semblé la bonne posture. Si cela marche, ce serait grâce à tous ces acteurs. Si cela foire, ce serait à cause de moi. C'est assez rassurant pour une organisation confrontée à l'inconnu de pouvoir par avance donner un coupable en cas d'échec. Cela m'a semblé une bonne façon de rapprocher la « famille » externe (des start-up) avec la « famille » interne (de l'entreprise établie). L'accélérateur corporate et sa petite équipe (deux personnes dont moi-même) devait et allait rentrer sur des terres inconnues qui n'avaient rien à voir avec le marketing, le commercial ou même l'idée que l'on se fait des techniques business.

I.4. Le design et le lancement

On s'est donné quelques règles (trois mois d'accélération), quelques priorités d'axes pour les start-up, quelques cadrages juridiques, quelques services à proposer aux start-up sur fond d'un objectif business clairement affiché dès le début. En quelque sorte, toute la partie design de l'accélérateur corporate fut forgé en quelques jours, tout au plus deux semaines. La meilleure façon d'avancer selon moi était d'apprendre en marchant et en se posant systématiquement les questions suivantes : en quoi je sers l'objectif à travers ce que je fais ? En quoi ce que je fais est profitable/dangereux pour mon entreprise et pour les start-up ? Ai-je les ressources pour agir ? Je ne me suis jamais consciemment posé les questions de qui j'étais, de ce qu'étaient mes valeurs. Pourtant, nous verrons par la suite que cela a son importance, voire une importance fondamentale, lorsque l'on veut forger une structure.

Un site web, un compte Twitter, quelques tweets pour annoncer et entretenir le premier appel à candidatures, et en février 2014, la première saison d'accélération était

lancée. Ce lancement est à mes yeux autant du domaine de l'improvisation que de la réflexion et je suis bien incapable de dire ce qui prévalait à l'époque. L'action a primé, avec tous les risques que cela comportait et en faisant confiance à notre envie d'aboutir. Je me souviens d'ailleurs du jour J du lancement (média à l'appui). À l'origine, ni moi, ni ma collaboratrice n'étions prévus sur la photo ou pour raconter notre histoire. Curieuse démarche de la part des grands groupes que de cacher ceux qui pourtant ont, dans les faits, réalisé les choses.

Depuis, de nombreuses saisons se sont succédé. L'accélérateur corporate a diversifié ses propositions de programmes au fil des années. J'ai même pris, en plus de mes fonctions nationales, un rôle de coordination de la galaxie d'accélérateurs corporate qui sont nés dans de nombreux pays. Chaque accélérateur corporate recrute des start-up au niveau national pour des partenariats commerciaux nationaux. Les start-up les plus prometteuses sont « exportées » vers d'autres marchés en étant prises en charge par l'accélérateur corporate du marché concerné. C'est l'accélération croisée (la *cross-acceleration*). Nous formons aujourd'hui un réseau d'accélérateurs corporate sur quatre continents, un actif unique pour mon entreprise et qui, je crois, est unique dans le monde. Une belle mécanique dont la fierté revient à toutes celles et tous ceux, où qu'ils soient sur le terrain, au siège ou à l'international, qui y ont cru, non par les mots mais en agissant.

1.5. Vous voulez (vraiment) tout savoir !

Permettez-moi de vous partager ce que vous allez découvrir dans le présent ouvrage. C'est le second. Le premier, que j'avais intitulé *Innovation ouverte : l'incubateur corporate* (2018), fruit de ma thèse de doctorat, fut comme j'aime à dire à mi-chemin entre « l'académique » et « le grand public ». J'entends par là que mon propos a peut-être paru à certain trop élaboré. Je l'assume ! Il s'agissait de comprendre comment fonctionne l'innovation ouverte en utilisant l'artéfact (la représentation) de l'incubateur corporate. Forcément, des théories furent partagées en privilégiant tout de même l'expression du terrain (essentiellement des responsables de structures corporate d'accompagnement de start-up). Pour ce second opus, vous jugerez par vous-même du caractère accessible de l'ouvrage. *Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les relations start-up/grands groupes, sans avoir jamais osé le demander* aurait pu être son titre, en référence au film de Woody Allen *Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le sexe, sans avoir jamais osé le demander*. Vous vous doutez que mon thème est quelque peu différent, même si on parlera souvent mariage.

Dans le système global que constituent une entreprise et son environnement, les managers de dispositifs d'innovation ouverte agissent comme des architectes dont les principales matières premières sont les interactions. Ils doivent forger, puis gérer ces

dernières pour marier contractuellement les protagonistes de deux mondes différents : le PDG d'une start-up et le salarié d'un grand groupe. Chacun des deux protagonistes va interagir avec sa propre personnalité et ses propres croyances. Par ailleurs, leur « famille » respective (mentors, par exemple, pour le PDG, et collègues pour le salarié) sont aussi parties prenantes de ce mariage.

Le présent ouvrage vise à décrire explicitement les interactions quotidiennes qu'il convient de mettre en œuvre pour transformer ces interactions *one to one*, ou *one to many*, en valeur tangible (des partenariats commerciaux) et intangible (la satisfaction dans la relation). Je m'attacherai à travers mon vécu à rendre compte de la parole et du comportement des protagonistes croisés durant toutes ces années. Mes observations permettront de bien comprendre les perspectives que chacun se donne dans les interactions, pour mieux appréhender les perceptions qui en découlent. C'est la réalité des interactions elles-mêmes qui sera ainsi mise à nue pour savoir comment en tirer le meilleur. Les conclusions élargiront le champ des réflexions au-delà du monde de l'entreprise. En effet, les interactions humaines pour générer de la valeur (au sens large) ne sont pas seulement une nécessité dans le domaine professionnel, mais aussi dans le domaine personnel. La place de l'humain dans tout système est essentielle. Il doit la trouver pour aller de l'avant et générer de la valeur. Au bilan, c'est notre comportement face à autrui qui est en question.

1.6. Les trois parties

Pour vous faire entrer dans cet univers de l'innovation ouverte corporate, et de ce que les acteurs doivent mettre en œuvre pour que cela marche, j'ai structuré cet ouvrage en trois parties.

La première partie met à l'honneur le protagoniste que je considère comme la première clé : l'entrepreneur. S'il n'y avait pas d'entrepreneur, il n'y aurait pas d'innovation ouverte corporate. Le parcours d'entrepreneurs va vous être révélé. Vous y découvrirez des femmes et des hommes, comme vous et moi. Des femmes et des hommes que les événements ont conduit à basculer dans l'entrepreneuriat. Mais sont-ce bien des événements qui nous font changer de voie ? Ne serait-ce pas plutôt notre façon de réagir et cette petite flamme que chacun d'entre nous porte en lui qui agit ? Je vous laisserai vous faire votre propre opinion. En tout cas, repartir de ces parcours de vie, c'est d'abord, pour moi, une façon de partager une conviction profonde : l'entrepreneuriat, c'est d'abord un projet de vie dont on cherche à vivre.

Cela suppose une certaine façon de penser. On appelle cela le *mindset*. C'est l'objet de la deuxième partie de l'ouvrage. Il s'agira pour moi de vous dresser, en m'appuyant

sur un concept connu de la littérature (digeste), le portrait (robot cette fois-ci) de l'entrepreneur. Mais pas seulement ! En effet, on parlera aussi du portrait-robot d'un salarié classique au sein d'une grande organisation. Entrepreneur et salarié d'une grande organisation se ressemblent-ils ? D'ailleurs, lorsque ces deux protagonistes veulent travailler ensemble, est-ce simple ou compliqué ? Quels sont les obstacles qui se dressent devant eux ? Et, d'autre part, entrepreneurs et salariés de grandes organisations ont tous les deux des environnements propres. Comment ces environnements peuvent-ils interagir ? Les questions auxquelles cette deuxième partie cherche à répondre sont nombreuses.

Je pourrais d'ailleurs en ajouter une : quel est le rôle de la structure d'accompagnement corporate de start-up ? Eh bien, cette simple question-là, il m'a fallu une partie entière pour la traiter. C'est donc l'objet de la troisième partie de l'ouvrage. Qui sont ces gens qui bossent dans les structures d'accompagnement corporate de start-up ? Que font-ils en fait et pourquoi doivent-ils agir d'une certaine façon s'ils veulent réussir ? Autant vous dire que je vais prendre le temps de vous expliquer tout cela. Il ne s'agit pas pour moi de vous dire « c'est comme cela et pas autrement ». Chacun son expérience. La mienne, j'ai juste envie de vous la partager en repartant de la réalité du terrain et en éclairant cette dernière de concepts littéraires (digestes je le rappelle). À vous de juger si cela fait progresser les débats sur les relations entre start-up et grand groupe. Pour ma part, j'ai tendance à considérer que les débats conduisent d'autant plus à faire progresser les choses, que l'on se veut connecté à la réalité de ces mêmes choses.

Au terme de ces trois parties, je pense que vous aurez une idée un peu plus précise du vécu des entrepreneurs, du vécu de salariés de grandes organisations et du vécu de ceux qui cherchent à marier ces deux mondes. Pas facile, mais solvable, si l'on tient compte d'une donnée : l'humain ! C'est une « donnée » évidente... et pourtant lorsque l'on prend le temps de lire des articles sur la relation start-up/grand groupe, l'on est surpris de se rendre compte que l'on vous parlera plus sûrement de solutions innovantes, d'investissements, d'intégrations technologiques et finalement très peu de ces humains. À mon sens, ce sont ces derniers qui font ou non les choses, et ce sont donc eux qui m'intéressent..

1.7. L'auteur

Mon nom est Pascal Latouche et au moment où j'écris ces mots, j'ai une double mission au sein d'un grand groupe international français. D'une part, je dirige l'accélérateur corporate de start-up du groupe en France et, d'autre part, j'ai également en charge la coordination du réseau international des accélérateurs corporate de start-up du groupe, répartis sur quatre continents. Je suis un professionnel des écosystèmes

d'innovation ouverte, du marketing et de la communication, du management stratégique, ainsi que du développement commercial. Je suis diplômé de Paris 1 Panthéon-Sorbonne et docteur en Sciences de gestion de Paris-Saclay. Ça, c'est du factuel au présent (au moment où j'écris ces mots). Demain sera un autre jour, car pour l'instant ce n'est qu'une illusion...