

GUIDE

Innover face aux transitions : un guide pratique

Méthode, formats, financement et études de cas pour transformer ses pratiques d'innovation et co-crée les solutions

Que trouverez-vous dans ce guide ?

— Avant-propos

Pourquoi ce guide existe, à qui il s'adresse, comment l'utiliser.

1 Pourquoi l'open innovation classique ne suffit plus

Les limites du modèle dominant face aux problèmes systémiques.

2 L'innovation responsable n'est pas de la RSE

Une logique d'investissement, trois piliers, trois écueils.

3 Les bénéfices concrets

Cinq bénéfices observés programme après programme.

4 Choisir son format d'open innovation

Cinq formats, leurs apports, leurs limites, et le bon usage de chacun.

5 Réussir un programme d'innovation collaborative à impact

Les six clés de méthode tirées du terrain.

6 Financer l'exploration : la logique avant les guichets

De l'interne vers l'externe, du privé vers le public.

7 Deux programmes, deux preuves

The Future Of Positive Packaging (Perrier) et The Future Of Waste (Diana).

— Conclusion — Transmettre

Ce que quinze ans de terrain enseignent.

A Annexe — Repères de financement France / Europe

Panorama des guichets, état 2024.

Pour que les savoir-faire ne disparaissent pas

Pendant près de quinze ans, j'ai dirigé SoScience, une entreprise pionnière de la recherche et de l'innovation responsables. Nous avons accompagné des industriels, des chercheurs, des entrepreneurs sociaux, des ONG et des collectivités pour qu'ils innovent ensemble sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux de notre temps. SoScience a fermé ses portes en 2026.

Une entreprise peut s'arrêter ; les savoir-faire qu'elle a construits sur le terrain ne devraient pas disparaître avec elle. Ce document rassemble, réorganise et met à jour l'essentiel de ce que nous avons appris : pourquoi les approches classiques d'open innovation ne suffisent plus, ce qu'est réellement l'innovation responsable, comment choisir un format d'open innovation adapté à ses ambitions, comment concevoir et financer un programme d'innovation collaborative à impact, et ce que cela donne concrètement, preuves à l'appui.

Il s'adresse aux praticiens : directions de l'innovation et de la R&D, responsables développement durable et RSE qui veulent dépasser la

conformité, intermédiaires de l'innovation, financeurs, chercheurs et entrepreneurs qui veulent collaborer avec le monde industriel. Vous pouvez le lire d'un trait ou piocher le chapitre dont vous avez besoin : chacun se tient seul.

Ce guide est partagé librement, sans agenda commercial. Si son contenu vous est utile, faites-le circuler : c'est exactement ce pour quoi il existe.

Merci aux équipes de SoScience qui, au fil des années, ont construit et affiné ces pratiques, et en particulier à Roxane Bibard et Julie Jouvencel, qui ont participé à formaliser ces éléments, ainsi qu'aux directrices et directeurs de nos programmes d'open innovation collaborative à impact : Antoine Bertholus, Yoann Malinge, Sophie Demoures et Xavier Gascuel.

Mélanie Marcel

Fondatrice de SoScience

Pourquoi l'open innovation classique ne suffit plus

De l'innovation fermée à l'innovation ouverte

L'open innovation, telle que théorisée au début des années 2000, a marqué une rupture salutaire avec le paradigme de l'innovation fermée, cette croyance selon laquelle les meilleures idées doivent nécessairement émerger de vos propres équipes. Ce réflexe du « not invented here » reste l'un des freins majeurs à la résilience des organisations.

Le principe de l'open innovation est simple : les entreprises gagnent à intégrer des idées, des technologies et des compétences externes pour innover plus efficacement et accéder à de nouveaux marchés. Plutôt que d'utiliser les brevets comme des murailles, il s'agit de coopérer avec un écosystème élargi d'acteurs. Les startups, avec leurs idées parfois iconoclastes, ont apporté aux grands groupes une leçon précieuse : partir des besoins du marché pour penser les produits et services, tester, itérer, valider en continu.

En vingt ans, la pratique s'est largement diffusée : sourcing de startups, incubateurs corporate, challenges d'innovation, plateformes numériques, capital-risque d'entreprise (CVC). Bienvenue dans l'ère de la croissance par réseau, qui complète la croissance organique.

Les limites du modèle dominant

Mais le modèle dominant montre aujourd'hui ses limites.

D'abord, **la banalisation**. À mesure que le sourcing de startups et les dispositifs de CVC deviennent monnaie courante, il devient difficile de distinguer votre approche dans un océan d'opérations similaires au sein du même secteur. Tout le monde rencontre les mêmes startups, sur les mêmes salons, avec les mêmes formats.

Ensuite, **les angles morts stratégiques**. Suivre les tendances d'aujourd'hui sans anticiper celles de demain conduit à négliger les opportunités de différenciation. L'innovation pilotée par le court terme, celle qui cherche des solutions « sur étagère », prêtes à intégrer, ne prépare pas les relais de croissance.

Enfin, et surtout, **l'inadéquation aux problèmes de notre temps**. Les défis liés aux transitions écologique, énergétique et sociale sont des problèmes systémiques : ils traversent les filières, impliquent des interactions étroites entre acteurs très différents, et leurs effets de rebond sont difficiles à estimer depuis un seul point de vue. Sourcer une greentech ne répond pas à un problème systémique.

Aucune organisation, si grande soit-elle, ne réunit en interne l'ensemble des intelligences et des compétences nécessaires.

Le risque de ne pas collaborer

Pour un acteur industriel, ne pas s'engager dans des collaborations profondes a des conséquences mesurables : perte de compétitivité liée au focus court terme, fragilisation de chaînes d'approvisionnement et de valeur déjà vulnérables (les crises d'approvisionnement de 2021-2022 ont cruellement révélé le manque d'anticipation des organisations face aux chocs externes), et incapacité à construire les marchés de demain, qui se dessinent précisément à l'intersection des enjeux sociétaux et des capacités technologiques.

L'open innovation doit donc évoluer. Non pas être abandonnée, mais approfondie : passer du sourcing de solutions à la co-création de réponses, et intégrer les enjeux sociétaux et environnementaux non comme une contrainte de communication, mais comme le moteur même de l'innovation. C'est l'objet de ce guide.

L'innovation responsable n'est pas de la RSE

Une confusion qui coûte cher

Commençons par lever le malentendu le plus répandu. L'innovation responsable n'est pas une extension de la RSE. Réduire ses externalités négatives (décarboner ses opérations, réduire ses consommations d'eau et d'énergie, éco-concevoir de manière incrémentale) est nécessaire, mais ce n'est pas de l'innovation responsable. C'est de la mise en conformité, de l'optimisation de l'existant.

L'innovation responsable relève de la recherche et de l'innovation : elle consiste à **repenser ses process, ses produits et ses services pour transformer son activité** et faire de son organisation un acteur indispensable demain : capable d'attirer clients et talents, d'accéder aux matières premières, de produire de façon décarbonée, de répondre aux enjeux essentiels de ses futurs clients.

Les tendances de consommation et réglementaires exigent désormais une véritable cohérence entre les discours et les faits. S'estampiller « for good » sans s'en donner les moyens équivaut à du greenwashing, avec un risque réputationnel élevé. La différenciation ne se joue plus sur les actions de réduction d'impact, devenues le standard minimal : elle se joue sur la transformation réelle du cœur d'activité.

Une logique d'investissement, pas de dépense

Ce point change tout dans la manière de budgéter : l'innovation responsable relève des CAPEX et repose sur de l'innovation en profondeur. Elle est un moteur de stratégie business et un outil de gestion des risques, car elle permet de :

- **pallier un risque de pertes** (revenus ou actifs) : enjeux d'accès aux ressources, d'acceptabilité sociale, d'évolutions réglementaires ;
- **saisir des opportunités de revenus** : nouveaux marchés et territoires d'innovation, en adressant des problèmes par nature indispensables et urgents : les problèmes sociétaux et environnementaux ;
- **éviter des surcoûts à venir** : charges, dépenses et investissements d'adaptation tardive.

Les budgets d'innovation doivent donc être pensés par anticipation, à la hauteur des ambitions stratégiques de long terme, et non au gré des opportunités, des envies et des individus.

Les trois piliers de l'innovation à impact

La Recherche et Innovation Responsable (Responsible Research & Innovation, RRI) structure cette nouvelle vision en anticipant les répercussions sociétales des projets. Concrètement, l'innovation à impact repose sur trois piliers :

1. **La recherche de solutions durables et responsables**, pensées pour résoudre un

problème sociétal ou environnemental, pas pour habiller une offre existante.

2. **Une approche multi-acteurs** — chercheurs, entreprises, entrepreneurs sociaux, ONG, citoyens, décideurs publics. Les entreprises et les chercheurs ne sont plus les seuls détenteurs de connaissances.
3. **La co-création** — une collaboration intégrée à chaque étape du processus, de la qualification du problème à l'expérimentation, et non une consultation ponctuelle.

Trois écueils à éviter absolument

L'expérience de terrain enseigne trois pièges récurrents :

- **L'innovation superficielle** : sourcer des startups deeptech ne garantit en rien des réponses durables. La technologie n'est pas l'impact.
- **Le greenwashing** : tout ce qui est « green » ou « bio » n'est pas nécessairement durable.
- **L'impact amputé** : limiter la réflexion au seul volet environnemental, ou au seul volet social. Les deux doivent toujours être pensés conjointement — une solution environnementale qui détruit des emplois sans transition, ou une solution sociale qui aggrave une pression écologique, n'est pas une solution.

L'impact se démontre, il ne se déclare pas.

Les bénéfices concrets

Pourquoi une entreprise devrait-elle investir dans une démarche d'open innovation collaborative et à impact ? Parce qu'elle en retire des bénéfices tangibles, qui dépassent largement la communication. En voici cinq, observés programme après programme.

1. Acquérir une stratégie de développement forte et différenciante

L'open innovation collaborative permet d'aligner sa stratégie business sur les enjeux et contraintes de la transition écologique, en questionnant et en adaptant son cœur de métier, son savoir-faire et ses connaissances scientifiques et techniques pour développer les produits et services qui répondent pleinement aux besoins de la société. C'est l'occasion de se réinventer, de prendre le leadership en révolutionnant son marché ou en développant de nouvelles activités, et de le faire à moindre coût, précisément grâce à la collaboration.

2. S'associer aux nouveaux acteurs de l'innovation

Une nouvelle génération d'entrepreneurs porte un modèle dont le moteur principal est l'impact positif

de leurs activités : startups à impact, entrepreneurs sociaux. De la même façon que les startups numériques ont disrupté tous les secteurs, ces acteurs orientent l'innovation vers de nouveaux horizons. L'open innovation collaborative permet d'en faire des alliés et des partenaires, plutôt que des concurrents futurs ou des détracteurs.

3. Réduire les risques d'investissement

Co-créer main dans la main avec des chercheurs, des territoires, des citoyens, des entrepreneurs sociaux et des entreprises d'autres secteurs permet d'anticiper les interactions entre tous les acteurs qui fabriquent, achètent, transportent, recyclent et utilisent vos produits. On anticipe ainsi l'acceptabilité d'un produit ou d'un service avant sa mise sur le marché et on réduit les risques d'innovations inutiles, obsolètes, mal acceptées ou sans marché. L'open innovation collaborative est un véritable outil de gestion des risques et de réduction des coûts de R&I.

4. Transformer les pratiques et accélérer les processus d'innovation

La transformation durable est à cette décennie ce que la transformation digitale fut à la précédente, en plus rapide, et impossible à mener isolément. L'open innovation collaborative transforme en profondeur les pratiques : elle élargit les partenariats à des parties prenantes rarement sollicitées par les départements R&D (ONG, entrepreneurs sociaux, collectivités), introduit des méthodologies de co-création, et impose un changement de culture fondé sur la collaboration, l'ouverture et l'expérimentation. Les départements R&D, souvent laissés de côté par les démarches RSE, sont ici en première ligne de la transformation.

5. Attirer et retenir les meilleurs talents

Face à des jeunes actifs en quête de sens et de cohérence, l'authenticité de l'engagement est devenue un facteur d'attractivité décisif. Les nouveaux entrants sur le marché du travail ont une conscience aiguë des impacts de leurs choix de carrière. Une démarche d'innovation à impact réelle (et non pas déclarative) prouve par les actes que l'entreprise ne se contente pas de paroles.

Les 14 bénéfices de l'open innovation

Du leadership stratégique à l'attractivité des talents : la vue d'ensemble.

1
**PRENDRE LE LEADERSHIP
STRATÉGIQUE**

2
**EXPLORER DE NOUVELLES
SOLUTIONS**

3
**IDENTIFIER DE NOUVEAUX
MARCHÉS**

4
**IDENTIFIER DE NOUVEAUX
PARTENAIRES**

5
**BÉNÉFICIER D'EXPERTISES
COMPLÉMENTAIRES**

6
STIMULER LA CRÉATIVITÉ

7
**ANTICIPER LA RÉGULATION
ET LES NORMES**

8
**RÉDUIRE LES RISQUES ET LE
COÛT DE L'INNOVATION**

9
**ASSURER L'ACCEPTABILITÉ
DES INNOVATIONS**

10
**MONTER EN COMPÉTENCES
SUR DE NOUVEAUX
SECTEURS**

11
**TRANSFORMER LES
PRATIQUES DE L'ENTREPRISE**

12
**ACCÉLÉRER
L'EXPÉRIMENTATION ET
L'INNOVATION**

13
**COMMUNIQUER SUR SON
RÔLE DANS LA SOCIÉTÉ**

14
**ATTIRER ET FIDÉLISER LES
TALENTS**

Source : SoScience, 2024.

Choisir son format d'open innovation

L'open innovation ne se limite pas à la collaboration avec des startups. Elle recouvre une palette de formats, qui ne servent pas les mêmes objectifs et n'exigent pas le même niveau d'engagement. Le choix d'un format en dit long sur la maturité et les ambitions réelles d'une organisation en matière d'innovation. Passons-les en revue avec leurs apports et leurs limites.

(Précision utile : les coalitions et les think tanks, utiles pour la veille et la réflexion stratégique, ne sont pas des formats d'open innovation.)

Format 1 — Les partenariats stratégiques et la recherche partenariale

Les partenariats entre industrie et recherche (chaires, laboratoires communs, consortiums) existent de longue date et sont fructueux : ils combinent ressources, connaissances et expertises pour accélérer le développement de solutions.

Limites : leur mise en place prend du temps ; les gros acteurs travaillent entre eux ; les projets restent dans une approche industrialo-technique, sans intégration structurée de critères d'impact social et environnemental, et avec peu d'écoute des signaux faibles sociétaux.

Format 2 — Les incubateurs et accélérateurs

Ils offrent aux startups ressources, mentorat et réseau, et donnent aux entreprises un accès organisé à l'écosystème entrepreneurial.

Limites : l'accompagnement y est souvent théorique, musclé sur les aspects commerciaux et marketing mais faible sur le reste. L'approche « studio d'innovation », plus récente, pallie partiellement ce problème en accompagnant les projets avec de vrais entrepreneurs.

Format 3 — Les challenges d'innovation classiques

Appels à idées et à startups dans un cadre compétitif, ils stimulent la créativité et offrent de la visibilité.

Limites : les challenges d'entreprises ont un focus très *business as usual* qui ne permet pas d'aller au-delà d'une innovation déjà orientée (ceux financés par des fondations sont généralement plus orientés impact). Un challenge trop vague ou multi-thématique attire des candidatures non pertinentes ; un challenge trop technique minimise les enjeux sociétaux qui font pourtant partie du problème.

Format 4 — Les plateformes d'open innovation

Les plateformes numériques facilitent la gestion de l'écosystème : trouver et gérer des partenaires, prioriser les idées internes, organiser des challenges, gérer un portefeuille de projets. Les gains de temps sont réels, et elles évitent les doublons d'initiatives.

Limites : l'absence d'intelligence collective. Les experts identifiés sont ensuite approchés dans une relation bilatérale : on reste dans le sourcing, pas dans la co-création.

Format 5 — L'open innovation collaborative à impact

C'est la fusion de l'open innovation et de l'innovation responsable : une innovation en écosystème, qui aligne les enjeux business sur les contraintes planétaires et sociales, et réunit des acteurs de tous horizons (scientifiques, industriels, entrepreneurs sociaux, ONG, secteur public) pour co-créer des solutions à des problèmes complexes. L'interaction entre acteurs et secteurs crée un espace de dialogue et de sérendipité qui permet l'innovation de rupture, celle qui n'existe pas encore sur étagère.

C'est aussi le format le plus exigeant : il demande du temps, un engagement réel des équipes, et une facilitation professionnelle entre des mondes qui ne partagent ni le même langage, ni le même rythme.

Quel format pour quel objectif ?

Soyons directs, car c'est le cœur de la décision. Dans la palette des formats d'open innovation, la bonne formule est celle qui est alignée avec votre objectif réel :

OBJECTIF

Recruter, communiquer, animer vos parties prenantes, accompagner une transformation culturelle

Les formats classiques (challenges, incubateurs, relations écoles) peuvent suffire.

OBJECTIF

Faire de la veille et enrichir votre deal flow (notamment CVC)

Le sourcing et les plateformes sont adaptés.

OBJECTIF

Innover sur des services ou sur le digital

Les formats classiques, internes ou avec des étudiants, fonctionnent.

OBJECTIF

Innover en profondeur : deeptech, innovation appuyée sur de la recherche, problèmes systémiques

Il faut aller au-delà du sourcing de solutions existantes. Il faut co-crée, avec une diversité d'acteurs, sur un temps qui est celui de la recherche partenariale.

NOTRE CONVICTION

Seule l'open innovation collaborative à impact répond à l'ambition d'innovation profonde.

Elle accélère le temps de la recherche en allant chercher de nouvelles applications à des travaux en cours, en mettant en relation des acteurs qui mettent trop de temps à se trouver, et en stimulant des collaborations originales. Choisir un format léger est parfaitement légitime : chaque objectif a son outil. Mais ne vous leurrez pas : si vous voulez de l'innovation profonde pour les problèmes de notre temps, le sourcing ne vous y mènera pas.

Réussir un programme d'innovation collaborative à impact

À partir d'ici, nous ne parlons plus de l'open innovation au sens large. Nous nous concentrons sur le format qui, à nos yeux, est LE format adapté aux enjeux actuels : le programme d'innovation collaborative à impact. Voici, condensées, les clés de méthode tirées d'une quinzaine d'années de pratique.

Clé n°1 — Réunir la bonne diversité d'experts

Un problème complexe ne se résout pas entre pairs. Il faut sélectionner et réunir, en amont du programme et tout au long de la démarche, des experts couvrant toutes les dimensions du sujet : positionnement dans la chaîne de valeur, disciplines scientifiques, mais aussi diversité sociale et géographique. En interne, on ne dispose presque jamais de l'ensemble des expertises nécessaires : il faut s'ouvrir, y compris à des acteurs que les départements R&D ne sollicitent jamais.

Clé n°2 — Problématiser avant de lancer

Lancer un appel trop vague ou multi-thématique attire des candidatures non qualifiées ; une approche trop technique réduit les débouchés et évacue les enjeux sociétaux qui font partie de la solution. La problématisation (définir précisément la question à laquelle on veut répondre, en croisant les dimensions business, techniques, scientifiques, sociales et environnementales) est l'étape la plus structurante. Elle oblige à sortir des sentiers battus et à regarder son sujet sous de nouveaux angles, en considérant l'ensemble du problème et pas seulement son domaine d'expertise ou son marché.

Clé n°3 — Faire monter tous les acteurs en compétences sur l'impact

Créer des innovations à impact exige des savoirs spécifiques, corrélés aux enjeux sociétaux et environnementaux. Le programme doit accompagner cette montée en compétences : en travaillant sur des projets réels et complexes, les participants développent des capacités qui serviront bien au-delà du programme. Cette dimension d'apprentissage collectif est un livrable à part entière, elle peut d'ailleurs produire des communs, comme des états de l'art publics.

Clé n°4 — Aligner les problématiques sur des enjeux sociétaux et environnementaux

C'est ce qui garantit que les innovations produites auront un intérêt et un impact positif. Et c'est ce qui rend l'exercice si exigeant : il faut faire collaborer des acteurs qui, par nature, sont rarement alignés. Leurs visions, leurs langages, leurs rythmes de travail et leurs enjeux diffèrent. C'est précisément ce défi de regroupement qui fait la valeur du résultat.

Clé n°5 — Adopter une approche en mode projet, dans la durée

Un programme d'innovation collaborative ne s'arrête pas à une journée événementielle, une remise de prix ou une session de pitches.

Trois exigences :

- **Tester et itérer** : les expérimentations sont la source d'un apprentissage solide qui sert les objectifs finaux.
- **Assurer la continuité des collaborations** entamées, pour capitaliser sur les premiers effets positifs.
- **Suivre les projets émergents** avec des jalons réguliers, positionnés à 6 ou 9 mois minimum, pour leur donner véritablement les moyens de faire leurs preuves.

Clé n°6 — Professionnaliser la facilitation

Faire collaborer des acteurs différents par nature et par aspiration n'est pas une mince affaire. Cela suppose une bonne connaissance des différents publics, une capacité à faire le lien entre eux, et des ressources dédiées à la facilitation des interactions. Concrètement, il faut savoir faire la traduction entre des parties prenantes qui ne partagent pas la même vision, le même langage, le même rythme ni les mêmes enjeux. Un tiers de confiance, neutre et crédible auprès de tous les mondes (scientifique, industriel, associatif), est souvent déterminant.

Bien menée, cette mécanique produit un double moteur : l'émulation (la perspective de résoudre des problèmes réels amène les participants à donner le meilleur d'eux-mêmes) et la co-création, où chacun apprend des autres, partage des compétences et construit des solutions qu'aucun n'aurait conçues seul.

Financer l'exploration : la logique avant les guichets

« Nous voulons faire de l'innovation responsable, mais nous n'avons pas les budgets pour explorer des pistes nouvelles. » Cette phrase, entendue des dizaines de fois, repose sur une erreur de raisonnement : attendre un financement externe pour commencer. Voici la logique qui fonctionne, illustrée par le cas français tel que nous le pratiquons en 2024 ; les dispositifs évoluent, le raisonnement demeure.

D'abord, comprendre les freins internes

Le fonctionnement en silos est le premier obstacle. La R&D finance les sujets de long terme, via des partenariats de recherche aux temps longs, pensés entre acteurs d'un même secteur avec un même prisme technique. Les business units financent l'innovation de court terme : des solutions quasi sur étagère, réactives et incrémentales. L'open innovation, elle, a rarement un budget propre. Résultat : les deux piliers de l'innovation technique peinent à collaborer sur les enjeux de moyen et long terme, précisément là où se jouent les relais de croissance.

Le financement se construit de l'intérieur vers l'extérieur.

Ensuite, structurer le financement interne en quatre temps

1. **Interroger le terrain** : collecter, en format sprint (deux mois maximum), les problèmes et besoins que vos équipes identifient au contact des clients, alignés sur les objectifs stratégiques corporate et les feuilles de route R&D.

2. **Prioriser** selon une grille de critères croisant l'économique (potentiel de marché et de duplication), le technique (niveau de maturité, verrous à lever), l'impact (risques environnementaux et sociétaux, projection d'impact) et le potentiel de collaboration (partenaires et financements possibles).
3. **Enclencher** un début de financement interne, au niveau corporate et des BU pilotes, et si possible, mandater les équipes terrain pour obtenir un co-financement client.
4. **Explorer et lancer le pilote** : communiquer l'enjeu auprès de vos écosystèmes pour identifier des partenaires engagés, prêts à co-investir à vos côtés.

Ces étapes peuvent tenir en six mois. Et elles changent la nature du sujet : il ne s'agit plus de « trouver un budget », mais de systématiser des cycles d'exploration sur des enjeux d'innovation forts.

Puis, faire levier sur les financements publics

Une fois le processus enclenché avec un début de financement interne, l'effet de levier public devient accessible. La logique à retenir :

- **Les guichets suivent le continuum de maturité** : pré-maturation et maturation (validation d'un concept scientifique, premiers verrous), preuve de concept et prototypage, développement et industrialisation, puis commercialisation, sans oublier les dispositifs fiscaux. L'annexe de ce

rapport en donne le panorama France/Europe, daté de 2024.

- **La tendance de fond, nationale et européenne, est d'intégrer des critères environnementaux et sociaux.** Au niveau européen, les financements Horizon Europe exigent de préciser le « chemin vers l'impact » du projet. Un projet d'innovation responsable bien construit part donc avec un avantage structurel.
- **Arbitrer le ratio temps/chances de succès** : monter un dossier coûte cher en temps. Pour les guichets européens en particulier, l'accompagnement par des spécialistes est souvent rentable.

Enfin, mutualiser via les co-financements privés

S'allier avec des acteurs alignés sur vos enjeux permet de partager les risques financiers, de mutualiser les ressources, d'accéder à des financements plus importants et de gagner en crédibilité auprès des financeurs publics. En contrepartie, anticipez dès le départ la répartition des bénéfices et la gestion de la propriété intellectuelle : un alignement tardif fait perdre des mois.

Trois éléments font la différence dans un dossier : la démonstration de l'impact social et environnemental (dont contribution aux ODD), la qualité et la diversité du consortium, et l'existence d'un réseau de soutien solide. Trois erreurs plombent les candidatures : le manque de clarté, la sous-estimation des risques (notamment d'acceptabilité sociale et d'accès aux ressources), et l'absence de plan de rentabilité.

Les quatre indispensables

Pour décrocher des financements et porter une démarche d'innovation responsable dans la durée, quatre conditions ne se négocient pas :

1 Une vision et une ambition stratégiques portées par le top management, actionnaires inclus, pour réconcilier le cœur de métier avec les contraintes planétaires, et s'en donner les moyens humains et financiers.

2 La mobilisation de tous les métiers, avec des ponts pour faciliter la communication et la collaboration internes.

3 Des critères d'impact positif et un processus d'évaluation en amont des projets, afin d'écarter rapidement les idées non durables.

4 Un changement d'état d'esprit dans le management de l'innovation : plus d'anticipation, de collaboration, d'ouverture et d'agilité, qui ne sont pas les attributs historiques de la culture R&D.

Deux programmes, deux preuves

La méthode décrite au chapitre précédent n'est pas théorique : elle a été éprouvée pendant près de dix ans à travers « The Future Of », la démarche phare d'innovation collaborative à impact développée par SoScience. Son principe : un programme d'environ dix mois sur une thématique liée aux Objectifs de

Développement Durable, qui réunit 30 à 50 experts internationaux de tous horizons pour co-créeer des projets, puis les accompagne dans la durée.

L'encadré ci-dessous donne la mesure de ce que cette démarche a produit en huit ans. Les deux

études de cas qui suivent montrent comment elle fonctionne, de l'intérieur, avec les facteurs de succès, mais aussi les points de vigilance que tout praticien devrait connaître avant de se lancer.

2016 – 2024 · « THE FUTURE OF » EN CHIFFRES

18

programmes menés : déchets alimentaires, emballage, eaux urbaines, recyclage textile, santé, biomasse, mobilité...

9 500+

experts sollicités à travers le monde

667

participants sélectionnés

12/17

Objectifs de Développement Durable adressés

181

projets collaboratifs créés, dont 94 formalisés dès le premier mois

36

projets accompagnés dans la durée

+ 12 M€

levés par les projets dans les deux ans suivant leur montage – dont plus de 7 M€ avec l'appui direct de SoScience

La diversité fait la force : typologie des participants

33% recherche publique

35% startups

12% industriels

8% ONG

6% public

6% support

Répartition moyenne observée sur les 13 programmes documentés. « Support » : structures d'accompagnement de l'innovation. Une méthode reconnue par l'ONU comme bonne pratique en faveur des Objectifs de Développement Durable.

The Future Of Positive Packaging — avec Perrier (Nestlé Waters)

Le contexte

En 2019, Perrier veut s'attaquer en profondeur à la question de son emballage : au-delà du recyclage, réinventer le packaging pour viser un impact positif. La marque s'appuie sur la méthode The Future Of.

Le déroulé

Le programme a suivi les trois phases types sur une dizaine de mois :

Cadrage et problématisation. Un atelier d'une journée réunissant marketing, communication, innovation, technique, achats et direction générale, pour définir une problématique répondant à la fois aux défis industriels de Perrier et aux enjeux sociaux et environnementaux. Cette étape est décisive : elle conditionne la qualité de l'appel à candidatures et la pertinence des mises en relation.

Appel à candidatures et sélection. Plus de 390 acteurs contactés directement dans les réseaux scientifiques, entrepreneuriaux et associatifs ; 89 candidatures reçues, dont des startups que Perrier et Nestlé tentaient de contacter depuis des années sans succès. 43 experts sélectionnés, incluant des collaborateurs de Perrier et de Nestlé.

Journée de co-création. 36 participants réunis à Station F (Paris), avec des outils de facilitation dédiés à la formalisation des collaborations. Résultat : 15 intentions de projets collaboratifs en fin

de journée, et un taux de satisfaction de 100 % au questionnaire d'évaluation.

Sélection et accompagnement. 3 projets lauréats annoncés au sommet ChangeNOW 2020, couvrant toute la chaîne de valeur — **Biotic** (plastique biosourcé, biodégradable et recyclable), **Flexikeg** (distribution en contenants réutilisables) et **PlastiSkul** (micro-usines locales de valorisation des déchets plastiques) — chacun doté d'un financement de lancement et de six mois d'accompagnement (gestion de projet, réseau, recherche de financements).

PAROLE DE CLIENT

« Un réseau de startups et de chercheurs auxquels nous n'avons pas accès. »

« Regardons la réalité en face : nous ne sommes pas experts de ce type de transformation, et nous avons vraiment besoin de soutien. Ce qu'ils nous ont apporté, c'est une autre façon de regarder nos problèmes. »

Équipes Perrier / Nestlé Waters — retour d'expérience du programme

Les facteurs clés de succès

Retenus lorsque l'ONU a validé cette méthode comme bonne pratique en faveur des ODD : la

diversité des experts ; la problématisation d'un sujet alignant enjeux économiques, techniques et sociétaux ; la facilitation par un tiers de confiance expert en intelligence collaborative ; et le cadrage des projets avec alignement des parties prenantes pour garantir l'exécution.

Les leçons de praticien

Tout programme de ce type rencontre les mêmes points de vigilance, et les connaître à l'avance fait gagner des mois :

- Identifier dès le lancement la chaîne de décision et embarquer les parties prenantes influentes, sous peine de retards à chaque jalon.
- Préparer la phase d'accompagnement dès la sélection des lauréats : détailler activités, feuilles de route et budgets pour sécuriser les ressources à engager.
- Engager les acteurs dans la durée, indépendamment des personnes en place : le turnover des équipes et les changements de direction sont les premiers risques des programmes longs.
- Anticiper la lourdeur des processus internes (achats, juridique) face à des startups qui vivent à un autre rythme : former des référents dans chaque département concerné.

The Future Of Waste — avec Diana (Symrise)

Le contexte

En 2018, Diana, acteur des ingrédients naturels, s'attaque avec SoScience à un sujet complexe : la valorisation industrielle des co-produits des filières fruits et légumes. Un sujet qui traverse toute la chaîne de valeur et ne peut être traité ni par un seul métier, ni par un seul secteur.

Le déroulé et les résultats

Plus de 200 experts sollicités, 80 candidatures, une cinquantaine de participants sélectionnés, issus de dix pays, réunis lors d'une journée de co-création structurée autour d'ateliers thématiques et du « mur des collaborations », l'outil de formalisation des projets en fin de journée. Vingt projets collaboratifs ont été créés, dont trois ont été accompagnés dans la durée.

Le programme a également produit un commun : un rapport thématique complet d'une centaine de pages sur les enjeux du gaspillage et de la valorisation alimentaires, cadré par les ODD et présentant un panorama des solutions émergentes, partagé publiquement. C'est une illustration concrète de la clé n°3 du chapitre précédent : un programme bien conçu produit de la connaissance partagée, pas seulement des deals.

PAROLE DE CLIENT

« Travailler avec SoScience dans un esprit très collaboratif nous a permis de relever l'un de nos principaux défis : rassembler les bonnes personnes autour d'un sujet complexe, la valorisation industrielle des filières fruits & légumes. J'ai personnellement rencontré des gens que je n'aurais jamais rencontrés dans mes activités professionnelles quotidiennes. Nous ne connaissons aucune autre entreprise qui pourrait accompagner de tels projets en réunissant un écosystème aussi diversifié de chercheurs universitaires, de start-ups, d'entrepreneurs sociaux, de petites et grandes entreprises et industries.

Le processus, très structuré, vous aide à définir les questions auxquelles vous souhaitez répondre. Cela

Denis Guyonnet, Directeur scientifique de Diana Nova

vous oblige en quelque sorte à sortir des sentiers battus et à regarder votre sujet sous de nouveaux angles, en considérant l'ensemble du sujet et pas seulement votre domaine d'expertise. C'est le meilleur moyen de trouver des réponses à un défi mondial ! Pour en bénéficier pleinement, soyez prêt à vous engager pleinement dans ce travail collaboratif : il faut consacrer du temps aux échanges pour permettre de bien comprendre votre défi et concevoir un programme pertinent.

J'ai participé à de nombreux ateliers dans ma carrière, mais je dois dire que la journée du programme The Future Of Waste a été l'atelier le plus inspirant auquel j'aie jamais assisté. Pourquoi ? Tout d'abord, tous les participants ont été

soigneusement sélectionnés pour couvrir toutes les dimensions de notre sujet, en termes de positionnement dans la chaîne de valeur mais aussi de diversité sociale : dix pays étaient représentés. Deuxièmement, les participants étaient dans un état d'esprit positif, ouverts à apprendre, partager et collaborer. Troisièmement, l'événement était parfaitement conçu, avec différentes sessions tout au long de la journée, dont une période dédiée à la formalisation des collaborations potentielles et le fameux mur des collaborations. C'est l'une des forces de ce programme : ne pas se contenter de passer une belle journée à partager des idées avec des personnes inspirantes (ce qui est souvent le cas en atelier d'entreprise) mais formaliser des projets potentiels avec de nouveaux partenaires. »

CONCLUSION

Transmettre

Quinze ans de terrain m'ont appris une chose simple : les problèmes de notre temps ne seront pas résolus par des organisations qui innoveront seules, ni par des innovations qui ignorent la société dans laquelle elles atterrissent. Ils seront résolus par des collectifs improbables (un chercheur en microfluidique, une ONG au contact direct de futurs bénéficiaires, une startup en pleine croissance et une collectivité locale à la recherche de solutions) à condition que quelqu'un prenne la peine de les réunir, de les faire se comprendre, et de donner à leurs projets les moyens de durer.

Cette pratique-là ne demande pas de génie. Elle demande de la méthode, de l'honnêteté sur ses propres limites, et la conviction que l'impact social et environnemental n'est pas une contrainte de l'innovation mais son plus puissant moteur. Tout ce que ce guide contient a été éprouvé, raté parfois, corrigé, puis validé sur le terrain. Il est désormais entre vos mains.

SoScience n'existe plus. La pratique, elle, ne demande qu'à se répandre. Emparez-vous-en.

Repères de financement France / Europe (état 2024)

Avertissement. Ce panorama reflète les dispositifs disponibles en 2024, tels que SoScience les pratiquait. Les guichets évoluent souvent et des appels à projets spécifiques sont régulièrement lancés selon les priorités stratégiques. Consultez les sites des organismes financeurs pour des informations à jour, et faites-vous accompagner (cabinets de conseil en innovation, pôles de compétitivité, agences de développement économique) pour identifier les dispositifs adaptés à votre projet.

A. Pré-maturation et maturation

Financer le passage de la recherche fondamentale aux développements technologiques : validation initiale d'un concept, évaluation du potentiel de transfert, premières expériences, identification des verrous, analyse préliminaire des applications, stratégie de propriété intellectuelle.

- Programmes de pré-maturation des **SATT** (Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies)
- **Fonds national de valorisation (FNV)** géré par l'ANR
- **Programme Émergence de l'ANR**
- Programmes internes des organismes de recherche (CNRS, INRIA, CEA) — accessibles si votre projet est mené suffisamment en amont avec un chercheur de ces organismes
- Dispositifs régionaux de pré-maturation

B. Preuve de concept et prototypage

Le plus souvent subventions et avances remboursables.

- Financements régionaux ; les **IRT** et **CRT** (voir l'AF CRT pour identifier les ressources locales, notamment pour les PME)
- **Concours d'innovation i-Nov** (Bpifrance)
- **Aide au développement deeptech** (Bpifrance)

Recherche partenariale, en co-financement :

- **Programme LabCom de l'ANR** (laboratoires communs recherche publique / PME-ETI)
- **Instituts Carnot** (recherche partenariale laboratoires/entreprises)
- **Pôles de compétitivité** (mise en relation et orientation vers les bons guichets)

C. Développement et industrialisation

- **Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA4)** : transition écologique, compétitivité industrielle, numérique, santé
- **Fonds pour l'Innovation et l'Industrie (FI)** : IA, nanoélectronique, stockage d'énergie, cybersécurité
- **Aides à l'innovation de Bpifrance** (dont l'Aide pour le Développement de l'Innovation)
- **i-démo** (projets structurants de R&D&I)

D. Dispositifs fiscaux et commercialisation

- **Crédit d'Impôt Recherche (CIR)** et **Crédit d'Impôt Innovation (CII)**
- Prêts d'amorçage (Bpifrance), **French Tech Seed**, fonds d'investissement sectoriels (ex. fonds SPI pour l'industrie)

E. Au niveau européen

- **Horizon Europe** : EIC Pathfinder (recherche avancée), EIC Transition (validation technologique), EIC

Accelerator (développement et mise sur le marché). Rappel : 100 % des financements Horizon Europe exigent d'explicitier le « chemin vers l'impact » du projet.

- **Programme LIFE** (projets environnementaux), **Europe Numérique**, **InvestEU**
- Instruments de la **BEI** : InnovFin, European Guarantee Fund
- Coopération inter-régionale : **Interreg Europe**, **EUREKA** (dont Eurostars pour les PME)

Au niveau européen plus encore qu'au national, l'accompagnement par des cabinets spécialisés est recommandé pour évaluer le ratio temps investi / chances de succès.

F. Ce que regardent les financeurs

Critères classiques : innovation technologique, viabilité économique, capacité de mise en œuvre. Tendances fortes : critères d'impact environnemental et social, désormais déterminants dans la notation de nombreux appels. Après attribution (subventions, avances récupérables ou prêts à taux zéro), prévoyez le suivi : rapports intermédiaires, visites, évaluations techniques, et rapport final détaillant résultats, impacts et enseignements.