

think tank

#culture_numérique

Comment multiplier les étincelles entre grands groupes et start-up ?

6 propositions
pour faciliter
leur coopération

RAPPORT 2015

AVANT-PROPOS

Dentsu Aegis Network (Carat, Vizeum, iProspect, Isobar, Posterscope, psLIVE) est un acteur majeur de la communication en France et dans le monde. Son ambition est de contribuer à la réflexion sur les nouvelles valeurs d'usage du web et leurs conséquences sur les modèles des acteurs économiques, sociaux et politiques : médias, annonceurs, Etat, corps intermédiaires, décideurs, influenceurs, etc.

Dentsu Aegis Network a donc décidé de parrainer le think tank «#culture_numerique» réunissant un collectif d'acteurs et d'experts reconnus de la révolution numérique, des journalistes et des chefs d'entreprises, des start-uppers, pour réfléchir aux bouleversements des relations entre ces différents acteurs et aux nouveaux enjeux qui en découlent.

La première « saison » du think tank «#culture_numerique» , en 2013-2014 a été consacrée à la démocratie numérique. « Les marques, un modèle pour les politiques ? » : tel était le thème des travaux qui ont conduit à l'élaboration de six propositions pour développer la mobilisation citoyenne numérique. 4

La deuxième saison du think tank est consacrée aux relations entre les start-up et les grands groupes. 95 % des start-up considèrent qu'une collaboration avec un grand groupe est soit indispensable (27 %) ou tout du moins favorable (68 %). Elles y voient un facteur d'accélération de leur propre crédibilité. Mais elles regrettent la difficulté d'accès, parfois, et, plus généralement, une forme de condescendance à leur égard. Leur collaboration reste encore imparfaite en raison de fortes disparités sur les plans opérationnels et culturels, qui génèrent des frictions entre ces deux univers différents mais complémentaires.

Le think tank #culture_numerique s'est attaché à dégager quelques propositions utiles à leur coopération fructueuse. Les réflexions relatives aux modalités capitalistiques, financières ou fiscales ont été délibérément écartées.

Les participants suivants ont contribué à l'élaboration du présent rapport. Leur propos s'inscrit comme un avis personnel, qui n'engage pas l'entreprise ou l'institution à laquelle ils appartiennent:

HALA BAVIERE CEO psLIVE
NATHALIE BOULANGER Directrice des opérations du Marketing Stratégique et des Orange Labs chez Orange
PATRICK BUFFARD Directeur Général Adjoint Marketing, Commercial, Digital, Opérations de La Française des Jeux

SYLVAIN BUREL Directeur de la Communication Groupama
JACQUES CAZIN CEO Adways
PHILIPPE COLLOMBEL Managing Partner Partech
STEPHANE DISTINGUIN Président Faber Novel
THIERRY JADOT CEO Dentsu Aegis Network
MATHIEU LAFAYE DG & Co-Fondateur de YOOMAP
LAURENT MICHEL Directeur adjoint Commissariat Général à l'investissement

GENEVIEVE PETIT Journaliste Le Petit Web
ROMAIN PIGENEL Directeur adjoint chargé du digital SIG
FREDERIQUE RAOULT Directeur de la communication et du développement durable Suez Environnement

ELIOTT REILHAC CEO TVTY
MARC SIMONCINI PDG Jaïna Capital
BERTRAND STEPHANN Président Alcmeon
JEAN-CHRISTOPHE TORTORA Président La Tribune

RAPPORTEUR
DENIS PINGAUD Président Groupe Balises

SECRETAIRE GENERAL
BENJAMIN GRANGE COO Dentsu Aegis Network

INTRODUCTION

Les grandes entreprises sont engagées dans la transformation numérique. Les nouveaux usages les conduisent à imaginer de nouveaux produits et services et de nouvelles interactions avec leurs clients. Tous les secteurs sont concernés jusqu'aux services BtoB qui doivent désormais prendre en compte les consommateurs finaux. Cette révolution appelle des efforts inédits en matière d'écoute du marché et d'innovation. Les succès spectaculaires enregistrés par de nouveaux entrants dans le domaine de la réservation hôtelière, de l'accès aux produits culturels ou du partage de biens durables obligent à la vigilance et au mouvement.

Voilà pourquoi entre grandes entreprises et start-up est venu le temps de la collaboration.

Mais l'organisation intrinsèque des groupes, leur structure hiérarchique, leurs process normés ralentissent parfois l'innovation. Tels des navires fixés sur un cap stratégique, ceux-ci avancent avec assurance, ignorant parfois la flotille

de catamarans qui, sur leurs bords les menacent et, parfois, les doublent. Ces embarcations légères et fragiles prennent le vent du bouleversement technologique numérique et du nouveau rapport à la consommation des citoyens du monde. La compétition est ouverte et les risques sont grands.

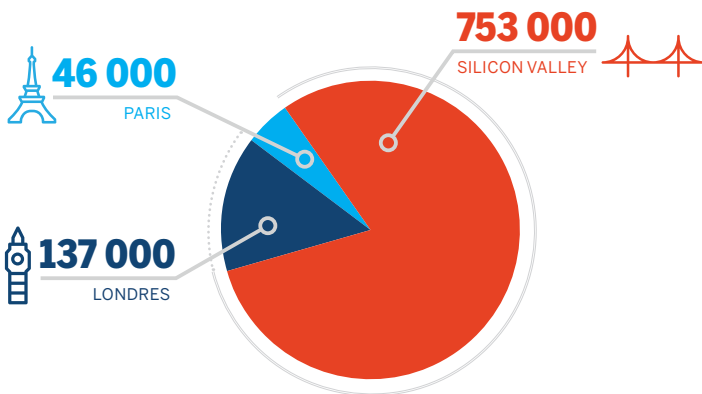
6

Voilà pourquoi entre grandes entreprises et start-up est venu le temps de la collaboration. Si les premières s'intéressent aux secondes, c'est pour trouver de nouvelles sources d'innovation. Elles veulent puiser dans un élixir de jeunesse. C'est particulièrement vrai en France, où l'âge moyen des élus du CAC 40 est supérieur à 80 ans ! Les jeunes pousses, de leur côté, ne manquent pas d'opportunisme. Elles vont chercher auprès des « anciennes » le coup de fouet au développement et, le plus souvent, une première référence qui leur donnera accès à de futurs marchés. En réalité, les unes et les autres ont partie liée. Leur coopération peut être un vecteur de compétitivité dans une relation gagnant-gagnant.

Ce n'est pourtant pas simple... Confrontés aux limites de leur propre modèle de gestion hiérarchisée, les grands groupes explorent désormais de nouveaux outils d'open innovation, en interne et en externe. Veille technologique tous azimuts, participation, notamment via des fonds, à des incubateurs publics ou privés chargés de cocooner les start-up, organisation de hackathons, souvent décentralisés, par les business units, intégration, après rachat ou pas, de start-up dans des structures internes ad hoc : tous les moyens sont mis en œuvre pour nouer des liens avec les innovateurs en peine de débouchés et de marchés.

Les initiatives foisonnent. Lors du Web Summit de Dublin, en novembre dernier, beaucoup de géants étaient présents pour rencontrer des cen-

Nombre de start-up en 2013 en :



- 7 taines de start-up de toute nature. Des marques aussi mondialement connues que Coca-Cola ou Unilever y ont présenté leur démarche pour combler le fossé d'innovation entre leurs propres structures et la multitude des porteurs d'idées : 753 000 entreprises naissantes dans la Silicon Valley, 137 000 à Londres, 43 000 à Paris¹. L'approche, dans les deux cas, consiste à combiner des plateformes de collaboration, du capital d'amorçage, du conseil via des experts internes, des challenges et briefs publics sur des sujets précis. Deux mondes se rencontrent à une vitesse encore insoupçonnable il y a quelques années.

En France, les principales entreprises privées et publiques ont compris que ni leur taille, ni leur puissance ne suffiraient à les protéger d'un nouvel entrant plus souple, plus agile, plus innovant. Elles multiplient leurs soutiens aux accélérateurs ou incubateurs dans l'espoir de pouvoir intégrer dans leur offre les nouveaux produits et services, via des rachats ou des prises de participation. L'Orange Fab, l'Axa Lab ou le Lab postal ont fait des émules dans toutes les sociétés cotées qui imaginent et investissent des dispositifs susceptibles de bousculer leurs propres rythmes d'adaptation aux évolutions de marché.

La tendance est maintenant à faire éclore les «intrapreneurs», au sein même des entreprises. C'est par exemple le cas de GDF-Suez qui sélectionne des projets de collaborateurs pour mise en incubation.

¹ Octobre 2014 : Maddynews

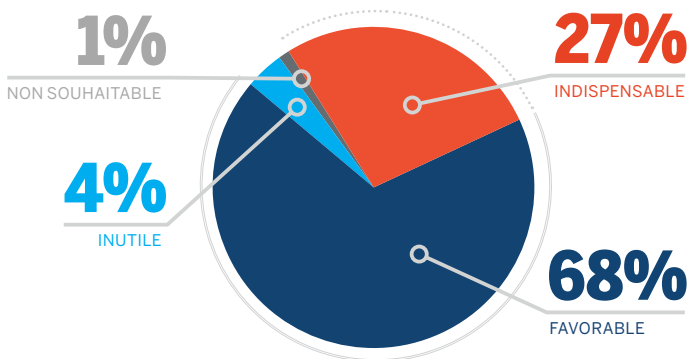
Autre voie : développer des accélérateurs internes, qui accueillent des start-up externes pré-sélectionnées et en assurent le développement par les ressources du groupe. C'est la démarche d'« excubation », particulièrement prisée en France. Elle consiste à acquérir et faire grandir des TPE innovantes au cœur du réacteur des grosses machines. Le coût du développement de nouveaux produits et services est ainsi optimisé.

De façon plus générale, les leaders mondiaux, comme Air Liquide ou Pernod-Ricard, transforment radicalement les codes de l'innovation. Avec i-Lab, le champion des gaz industriels cherche à créer de la valeur à court terme par des prototypages rapides et engendrer de la croissance à long terme par de l'open innovation avec le monde académique. Le géant des spiritueux, de son côté, a créé BIG (Breakthrough Innovation Group), pour imaginer des produits qui révolutionnent l'usage et l'expérience des consommateurs.

Toutes ces actions sont à la fois des réponses à un basculement inédit de pouvoir sur les idées et des palliatifs à une perte d'attractivité auprès des jeunes talents. Les grandes entreprises suivent plus difficilement le rythme et font moins rêver ! Elles enferment souvent leurs jeunes managers dans des trajectoires longues d'acculturation qui génèrent souvent ennui et... départ. A l'opposé, tout juste sortis de leur cursus universitaire, les plus aventureux de leur génération choisissent d'emblée le risque plutôt que la carrière. A Dublin ou Tel Aviv, 6 % de la population totale se déclare intéressée par l'entrepreneuriat, créant ainsi un climat d'activité favorable à l'engagement des plus jeunes.

8

Dans le développement d'une start-up, une collaboration avec un grand groupe est selon vous :



La vitesse et la souplesse : tels sont les principaux atouts de ces cohortes de start-uppers dont la vision disruptive se marie souvent avec une démarche réaliste. Une étude réalisée en juin 2014² révèle ainsi qu'en France, 95 % d'entre eux considèrent que, pour leur propre développement, la collaboration avec un grand groupe est « favorable », voire « indispensable ». Ils y trouvent trois ingrédients majeurs : une meilleure crédibilité vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes, financières en particulier ; un accès facilité au marché par la puissance de leurs interlocuteurs ; et, naturellement, un gain de visibilité sur l'écosystème de leurs propres idées.

Tout n'est cependant pas rose ! La moitié des jeunes pousses considère que les difficultés sont importantes à surmonter pour entrer vraiment en coopération avec de grandes entreprises. Elles mettent en avant la « difficulté de la prise de contact », le « manque d'audace » et la « relation asymétrique ». Et leurs recommandations sont simples, par ordre d'importance : être en discussion avec des sponsors réellement opérationnels au sein des groupes ; faire face à des directions des achats qui accélèrent les délais de paiement pour des structures par essence fragiles ; négocier des contrats simplifiés et rapidement actés.

95%

*des startups
estiment qu'une
collaboration avec
un grand groupe
est favorable voire
indispensable.*

9

D'autant que, d'après l'Observatoire des pratiques de l'Open Innovation, publié fin novembre 2014 par le Medef, les objectifs de plus de 50 % des grands groupes étudiés restaient la veille technologique plutôt que le développement de nouvelles affaires. Autrement dit, la coopération, vue du côté cour, ne serait qu'un bon moyen d'ouvrir un accès illimité aux idées nouvelles, développées côté jardin. Alors même que l'enjeu, dans tous les cas, devrait être de dépasser la simple sélection d'innovations prometteuses pour opérer un véritable brassage culturel, générateur d'un nouvel écosystème de business.

En vérité, l'étincelle entre les géants et les nains ne peut venir que d'un climat de confiance réciproque. Le think tank #culture_numerique a repéré quatre champs de réflexion à conduire pour lever les malentendus. Le premier attire à la possibilité même de la rencontre : comment faciliter un contact utile ? Le deuxième concerne la discordance des temps : comment concilier l'urgence des uns et le long terme des autres ? Le troisième implique une révolution culturelle : comment mieux se comprendre entre managers d'entreprise et créateurs capables de changer de business model en une semaine ? Le quatrième, enfin, touche à la construction durable d'une relation : comment s'allier tout en se respectant ?

² Juin 2014 : Neuilly nouveaux médias et Faber Novel en partenariat avec Cap Digital et Paris Région Lab

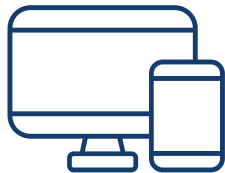
LA RENCONTRE

Trop de veille tue-t-elle la veille ? L'industrialisation des contacts avec les start-up est en marche. Mais elle impose souvent un déploiement d'énergies à la mesure du foisonnement de milliers d'idées nouvelles dont la plupart se révéleront des fausses pistes. Il y a quelques années, il était facile, pour une direction de l'innovation ou une structure ad hoc, de faire le tour de ce marché de l'intelligence. Aujourd'hui, l'enjeu du tri devient majeur. Comment dépasser la simple procédure d'observation pour impliquer progressivement les responsables opérationnels dans des choix et des engagements qui débouchent sur une coopération utile au business ?

C'est en partie le rôle des structures d'incubation, dont le métier consiste à parier sur la valeur potentielle de projets et d'équipes. C'est l'intérêt des grands groupes de ne pas se contenter d'un tourisme technologique lors des multiples événements, salons, rencontres auxquels ils sont quotidiennement conviés. Au-delà des learning expeditions de comités exécutifs dans la Silicon Valley ou, plus récemment, au Numa à Paris, la rencontre ne peut se nouer réellement avec les start-up que dans le besoin et l'envie d'une relation d'affaires.

Les jeunes entrepreneurs se lassent volontiers, d'ailleurs, de deux figures classiques dans leur démarche commerciale : la panne et le faux-contact.

Et il apparaîtrait utile de disposer d'une plateforme numérique de recensement et de qualification, sorte de guichet unique à la disposition de tous les start-uppers souhaitant faire connaître leur innovation, d'une part, et de toutes les entreprises cherchant à coopérer avec des petites structures créatives, d'autre part.



Dans le premier cas, c'est la possibilité-même d'un rendez-vous qui est en jeu. La difficulté de lecture des organigrammes, depuis l'extérieur associée au contrôle des accès, limitent singulièrement la chance d'atteindre sa cible pour une simple présentation. La culture souvent réticente des élites françaises ne facilite pas les choses et les mails de réponse mettent parfois plusieurs semaines à revenir à leur point de départ ! Heureusement, l'usage des réseaux sociaux professionnels

permet de contourner ces obstacles d'un autre temps. Du point de vue des jeunes pousses, c'est le meilleur annuaire de contacts utiles en première phase d'approche.

La deuxième figure classique est le faux-contact. C'est le classique malentendu entre un veilleur sans pouvoir et un créateur sans décideur. La phrase magique : « C'est super intéressant, vous devriez voir Untel » sonne faux des deux côtés ! C'est presque toujours une réponse dilatoire qui signifie simplement que l'attraction peut circuler de main en main sans que personne ne s'y intéresse vraiment. C'est aussi perçu, malheureusement, comme un message d'espoir enthousiasmant pour un nouveau talent qui ne saurait pas décrypter un langage dont l'interprétation est plus importante que l'énonciation.

Il reste que les rencontres foisonnent de manière exponentielle et désordonnée. Chacun cherche son chat, souvent avec sa souris. Et il apparaîtrait utile de disposer d'une plateforme numérique de recensement et de qualification, sorte de guichet unique à la disposition de tous les start-uppers souhaitant faire connaître leur innovation, d'une part, et de toutes les entreprises cherchant à coopérer avec des petites structures créatives, d'autre part. (Proposition 1). C'est évidemment un projet très ambitieux, mais il ne serait que le versant ouvert et public des diverses applications désormais installées dans les entreprises pour gérer les contacts avec l'open innovation.

11

Il serait logique que la France participe, d'une manière ou d'une autre, à un projet de Salon européen de dimension internationale, dont l'un des axes pourrait être la coopération entre grands groupes et start-up.

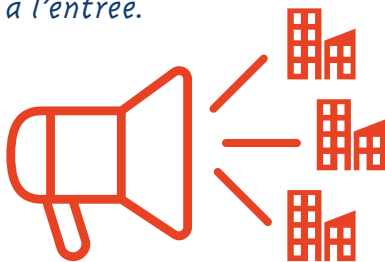


Par ailleurs, la rencontre est aussi un événement. Et, après que la France ait déployé des efforts considérables autour de la « French Tech », il serait logique qu'elle participe, d'une manière ou d'une autre, à un projet de Salon européen de dimension internationale, dont l'un des axes pourrait être la coopération entre grands groupes et start-up. (Proposition 2). Le sujet, en effet, n'est plus seulement l'émergence de nouveaux acteurs numériques innovants. Il est bien comment construire de nouveaux écosystèmes économiques performants entre ces entrants fragiles et les puissants anciens, toujours présents et toujours vaillants.

LA TEMPORALITÉ

Pour une grosse structure, ce n'est pas facile d'être smart ! C'est même antinomique tant les modes de travail, les processus de décision, les habitudes relationnelles sont calés sur une vision et une gestion du temps long. C'est aussi une organisation verticale, hiérarchique et processée. Elle s'oppose naturellement à un mode de travail horizontal et collaboratif qui est le propre des petites unités dont la capacité d'action est immédiate. L'écart n'est pas qu'organisationnel. Il renvoie à des procédures – comme la signature de contrats ou la passation de commandes – dont la longueur peut parfois être synonyme d'asphyxie pour une start-up.

Small digital business act permettrait ainsi à des petites entreprises innovatrices de concourir à des appels d'offres sans devoir justifier de références qui constituent autant de barrières à l'entrée.



Certains groupes ont choisi d'affronter ce problème de temporalité en désignant, au sein de leur direction, un Chief digital officer. Ce dernier est généralement chargé d'incuber la culture digitale et, plus particulièrement, de fluidifier et d'accélérer les mécaniques internes vis-à-vis de l'innovation numérique. Le résultat n'est pas toujours à la hauteur des espérances. L'effet de signe peut se retourner, en effet, en goulot d'étranglement. La centralisation des relations avec les jeunes pousses peut provoquer le contraire du but recherché, c'est-à-dire la rapidité d'analyse et de décision !

12

En matière de gestion du temps, les start-up souffrent principalement de trois blocages dans les grandes entreprises. Le premier est la difficulté à obtenir, le cas échéant, un contrat simple et rapide. Le deuxième est la lancinante question des délais de paiement une fois franchi le cap de la première commande. Le troisième, pas nécessairement le plus connu, est le temps nécessaire à la diffusion, dans diff-

rentes business units, des modalités d'une collaboration passée avec une jeune structure innovatrice. C'est la chambre d'écho qui, souvent, fonctionne le plus mal.

Pour surmonter ces difficultés, il appartient évidemment au secteur privé de modifier certaines règles du jeu du côté des directions juridiques et des achats. Mais le secteur public pourrait montrer l'exemple en adaptant son code des marchés aux réalités des start-up. L'équivalent d'un Small digital business act permettrait ainsi à des petites entreprises innovatrices de concourir à des appels d'offres sans devoir justifier de références qui constituent autant de barrières à l'entrée. (Proposition 3). Cette procédure spécifique pourrait compléter le décret récemment pris sur les achats publics innovants.

De façon plus générale, dans toutes les entreprises en mouvement vers de nouvelles formes de coopération, une fonction particulière mériterait d'être développée : celle d'ambassadeur, dans toutes les business units, des services créés en partenariat avec les jeunes pousses. (Proposition 4). En aval des responsables de la veille et de l'incubation – interne ou externe – ce porte-parole s'efforcerait de polliniser ces innovations au sein des grands groupes. Son objectif serait à la fois de disséminer la valeur dans les structures opérationnelles, en bousculant les procédures hiérarchiques, et de contribuer ainsi à l'accélération de la mutation culturelle du management.

13

De façon plus générale, dans toutes les entreprises en mouvement vers de nouvelles formes de coopération, une fonction particulière mériterait d'être développée : celle d'ambassadeur, dans toutes les business units, des services créés en partenariat avec les jeunes pousses.



LA CULTURE

C'est un curieux paradoxe. Lorsque les quinquas membres de comex de sociétés puissantes font le pèlerinage chez un incubateur, ils s'attendent souvent à tout sauf à l'essentiel : leurs interlocuteurs ont vingt ans de moins³ mais leur ressemblent ! Nonobstant la différence de génération, ils sont souvent issus des mêmes écoles commerciales ou d'ingénieurs, parlent le même langage économique et vantent les mérites de l'entreprise et de la création de valeur. Bref, on dirait les mêmes sauf que leur vision de l'activité est radicalement différente. Leur relation au risque est asymétrique et leur perception du métier est antinomique.

Ces deux données résument parfaitement le gap de culture qui sépare les grands groupes et les start-up. Pour ceux-là, développer un nouveau produit ou un nouveau service constitue une prise de décision par nature déstabilisante quand, pour celles-ci, c'est la raison même de leur existence. A l'angoisse de « faire » s'oppose la panique de « ne pas faire ». Pour ceux-là, par ailleurs, l'expertise et le savoir-faire sur un marché servent de boussole à tout développement quand, pour celles-ci, la création de nouvelles offres s'affranchit volontiers de l'histoire d'une entreprise. A l'ancrage de l'activité s'oppose le tourbillon de la disruption. Bref, les moteurs et les boussoles ne sont pas synchrones.

14



35 / 40 ans

âge moyen des
créateurs de start-up



10 à 15 ans

d'expérience et de
formation supérieure



2,5

associés en moyenne
par start up

Les deux mondes peuvent-ils, dès lors, se comprendre ? Il faut croire que le principe de précaution, ces dernières années, a été emporté par la prise de conscience de l'urgence. On assiste, en effet, à un grand bouleversement qui se mesure à la comparaison de deux âges. Alors que les GAFA (Google, Amazon, Facebook et Apple) représentent

³Février 2015 : Crédit Agricole et Salon des entrepreneurs

aujourd'hui la même capitalisation boursière que les sociétés françaises cotées du CAC 40, les unes ont 22 ans, en moyenne, alors que les autres sont quatre fois plus âgées ! C'est dire si la menace non seulement se précise mais se concrétise. Et l'instinct de survie débouche sur une impressionnante accélération de ce que l'on pourrait nommer le « *startuppering* ».

Les start-up, non seulement prennent de vitesse les grands groupes, mais leurs innovations souvent décalées ouvrent de nouveaux marchés en forte croissance. La rapidité et l'imagination des nouveaux entrants contrastent avec la solidité industrielle des anciens.

Conscients de la situation, ces derniers cherchent désormais à accélérer et à s'imprégner de cet état d'esprit particulier, dont le modèle économique repose sur une croissance exponentielle. En d'autres termes, il s'agit pour eux d'apprendre à démarrer des projets innovants qui grandissent vite, à accepter les échecs et les remises en cause et, surtout, à mettre en place un management extrêmement rapide de la décision.

15

Mieux se comprendre entre les lions et les souris ne se limite donc pas à créer les possibilités d'une rencontre ou à rapprocher les horizons lointains ou immédiats. Il faut apprendre à travailler ensemble. Aucune norme ne peut résoudre le problème. C'est un engagement réciproque qui, seul, est susceptible de générer la collaboration. De ce point de vue, l'initiative devrait revenir aux anciens. Une charte des relations avec les start-up, discutée et approuvée de concert, pourrait servir de cadre de réflexion à l'ensemble des entreprises. (Proposition 5). L'idée serait de formaliser un cadre de référence sur la meilleure manière de collaborer, de provoquer des étincelles. Celui-ci pourrait être officiellement défendu et popularisé par l'ensemble des grandes entreprises faisant le pari de la mutation digitale.

Une charte des relations avec les start-up, discutée et approuvée de concert, pourrait servir de cadre de réflexion à l'ensemble des entreprises.

LA RELATION

Existe-t-il une recette miracle ? Une fois franchis les obstacles rendant possible une coopération entre grands groupes et start-up, la question d'une relation durable est posée. Mais les bonnes pratiques s'avèrent multiples et difficiles à répliquer. D'autant que, par définition, le combustible des étincelles est la capacité de rebond. Et il n'est pas rare qu'une petite structure innovante rencontre un premier mentor pour tester sa nouvelle application, avant que, faute de réactivité immédiate, elle n'en trouve un second pour la développer et l'installer sur le marché. Les mariages ne sont jamais blancs mais ils sont souvent éphémères.

L'hypothèse d'une sorte de contrat de coopération à durée déterminée, de trois mois à un an, équilibrant les apports et les engagements des uns et des autres pourrait être retenue comme cadre de travail.



Du point de vue des grosses structures, la tendance est évidemment à fixer les innovateurs dans toutes les formes de corporate venture qui leur permettent de capter et, par conséquent, de s'approprier l'innovation. Quand le deal consiste à racheter purement et simplement les jeunes pousses, la difficulté

consiste à laisser suffisamment d'autonomie à l'équipe ainsi intégrée en acceptant l'impensable : l'émergence d'un pôle de recherche et de développement distinct des équipes traditionnelles. La concurrence interne, si elle n'est pas maîtrisée, peut provoquer alors, non pas des étincelles, mais des explosions.

La sagesse conduit généralement à imaginer des modalités de coopération plus souples et plus ouvertes. Ce sont les pratiques d'accompagnement et d'essaiage. Elles supposent d'offrir un cadre suffisamment rassurant pour surmonter le choc des cultures, clairement défini pour travailler ensemble à la mise en œuvre de services nouveaux et raisonnablement libres pour envisager tous les futurs possibles. Les systèmes sont divers selon qu'il s'agisse d'un amorçage pour des candidats internes à l'entreprise ou d'une alliance avec des innovateurs externes. Le plus fréquent est une prise de participation et un soutien financier en contrepartie d'engagements portant notamment sur un programme de développement.

Il arrive aussi que la relation ne soit plus directement opérationnelle mais prenne un tour institutionnel, voire médiatique. La présence de start-upers renommés aux conseils d'administration de Danone ou de Kering,

en France, de Starbucks ou de Walmart, outre-Atlantique, fait réfléchir les boards. Ceux-ci sont à la fois attirés par des profils jeunes, numériques et décoiffants mais, en même temps, attentifs à ne pas déstabiliser les instances avec des nouveaux membres engagés dans des logiques de rentabilité opposées. La transformation digitale, oui, le bouleversement du modèle économique, non !

Enfin, quand les étincelles ont déjà mis le feu à un marché et que la start-up, devenue grande, est devenue l'objet de convoitises, l'enjeu financier ne manque pas de soulever des questions. Côté public, l'Etat a tendance à appliquer des critères d'acquisition semblables à n'importe quel investissement financier. De la même façon, les analystes financiers appliquent les règles d'évaluation qu'ils utilisent habituellement. Or, le futur exponentiel a une valeur qu'il s'agit de défendre en convainquant les investisseurs de casser certains plafonds de verre. Dans le cas des jeunes pousses françaises, certains ne se font pas prier et ont conscience d'acquérir non seulement des talents mais aussi, en prime, l'argent public qui a permis leur développement.

La présence de startupers renommés aux conseils d'administration de Danone ou de Kering, en France, de Starbucks ou de Walmart, outre-Atlantique, fait réfléchir les boards.

17

Avant la fortune, la relation entre les nouveaux et les anciens reste fondamentalement emprunte d'opportunisme. Le mercenariat des premiers est monnaie courante mais le cynisme des seconds, souvent, ne l'est pas moins. Comment stabiliser la collaboration ? L'hypothèse d'une sorte de contrat de coopération à durée déterminée, de trois mois à un an, équilibrant les apports et les engagements des uns et des autres pourrait être retenue comme cadre de travail. (Proposition 6). De facto, ces contrats tacites ou explicites sont déjà expérimentés sur le tas ou selon des procédures expérimentales. Mais une formulation équilibrée et applicable aisément ferait sans doute gagner du temps et minimiserait, des deux côtés, le sentiment de saut dans l'inconnu.

CONCLUSION

Les relations entre grands groupes et start-up sont entrées dans un nouvel âge. Après celui de la découverte, puis de la séduction, vient celui de l'engagement. C'est évidemment le plus risqué car il est porteur d'une remise en cause radicale des systèmes de valeurs des deux parties. Le conservatisme comme l'agitation, érigés en dogmes d'action, conduisent tout droit à la mort économique. Dans un monde en pleine mutation, il est bien question de survie pour les modèles éprouvés comme pour les idées neuves. Dès lors, la confiance dans la durée n'apparaît-elle pas comme la seule voie à la fois possible et pertinente ?

RÉSUMÉ DES SIX PROPOSITIONS



1. Ouvrir un guichet numérique unique à disposition des start-up souhaitant faire connaître leur innovation et des entreprises cherchant à coopérer avec des petites structures créatives.



2. Créer un salon européen de dimension internationale sur la coopération entre grands groupes et start-up, dont la France pourrait être le moteur.

19



3. Promulguer un « Small digital business act » simplifiant l'accès des entreprises innovantes naissantes aux marchés et aux appels d'offres publics.



4. Développer une nouvelle fonction d'ambassadeur des start-up, dans les grandes entreprises, pour faciliter l'essai-mage des innovations dans toutes les business units.



5. Signer une charte des relations entre grands groupes et start-up, discutée de concert et défendue par l'ensemble des entreprises.



6. Imaginer un contrat de coopération à durée déterminée, de trois mois à un an, équilibrant les apports et les engagements des grands groupes et des start-up.



Retrouvez toutes les informations
sur le think tank #culture_numérique
sur www.culturenumerique.eu



Sous le parrainage de Dentsu Aegis Network France