

Note >

FÉVRIER / 2017

À partir d'entretiens et
du compte rendu d'un séminaire
organisé par la plateforme
FutuRIS de l'ANRT.

Grandes entreprises et start-up

Quels facteurs-clés de succès pour des relations bénéfiques ?

Proposée par **Violette Nemessany**

Comment les grandes entreprises développent-elles des synergies avec les start-up, mutuellement profitables et bénéfiques pour le pays ?

Depuis quelques années, les grandes entreprises multiplient les initiatives pour se rapprocher des start-up. Ce rapprochement trouve sa justification dans la dynamique nécessaire à chacun. Les premières cherchent à accélérer leur processus d'innovation, réussir leur transformation digitale, renouveler leurs compétences et gagner en agilité. Les secondes ont besoin de clients, d'investisseurs, de moyens techniques, de savoir-faire supplémentaires, d'un accès à un réseau international et à de nouveaux marchés. Bien que de nombreux efforts d'ajustement aient déjà été faits des deux côtés, il existe encore des difficultés d'organisation et des incompréhensions. Comment faire mieux pour aller plus loin ? En interrogeant des responsables de grandes entreprises et en croisant leurs points de vue avec ceux de fondateurs de start-up, FutuRIS a identifié quatre lignes de conduite à adopter par les grandes entreprises.

POUR UN MARIAGE STRATÉGIQUE RÉUSSI

En quelques années, l'écosystème français du financement des start-up s'est structuré, notamment grâce aux mesures fiscales, financières et administratives mises en œuvre par l'État. Cela a permis l'amélioration des conditions d'investissement dans les premiers moments de la vie des start-up. Tout l'enjeu est maintenant de les faire grandir. Mais les montants investis, en France, dans le capital-développement ne sont pas à la hauteur des besoins. De fait, peu de start-up par-

viennent à atteindre une taille critique sans se faire racheter ou s'exiler. Afin d'écartier cette menace, elles sont de plus en plus nombreuses à se tourner vers les grandes entreprises qui, de leur côté, envisagent ces rapprochements comme des opportunités pour rester innovantes et compétitives. Beaucoup ont déjà mis en place des politiques d'accompagnement et de financement des jeunes pousses. Mais ces stratégies sont récentes et doivent encore trouver leur voie.

Quatre modes d'engagement dans la relation

Les grandes entreprises déploient de nombreuses actions en direction des start-up : organisation d'événements, mise en place de structures d'accompagnement, signature de commandes, prise de participation directe dans le capital, ... Parmi ce foisonnement d'initiatives, il est possible de dresser une typologie qui distingue quatre modes d'engagement permettant de nouer des relations occasionnelles (hackathon, remise de prix, sous-traitance) ou durables (projets R&D, commande, participation au capital).



Source : FutuRIS

Des difficultés pour se comprendre

Pour les grands groupes et les start-up, travailler ensemble n'est pas chose facile. Leurs relations sont parfois sources de tensions, voire de conflits. Outre l'évidente asymétrie liée au poids de chacun dans la relation, quatre principales raisons expliquent les difficultés rencontrées :

- Les contraintes structurelles sont différentes
- Ils ne parlent pas le même langage
- Les pratiques managériales peuvent être antinomiques
- Les cultures d'entreprise sont distinctes

Les personnes au cœur des relations entre grandes entreprises et start-up

Un impératif pour se comprendre : établir des liens entre les personnes exerçant au sein des deux entités. Cela suppose de la part des grandes entreprises de repenser leur mode de fonctionnement. Plusieurs voies sont possibles :

- mettre en place de nouvelles relations en tant que :

CLIENT DE LA START-UP

en nommant un « parrain » au sein de la direction générale, chargé de :

- rassurer la direction des achats sur le potentiel des start-up
- faciliter les démarches administratives et juridiques auprès de la direction financière
- mettre en relation les start-up en voie d'internationalisation avec les filiales, les clients et les prestataires à l'étranger, en la faisant bénéficier de son image de marque

INVESTISSEUR

en créant un fonds dédié aux start-up pour prendre des participations, avec la réactivité et les compétences nécessaires

- constituer une entité séparée du groupe, comprenant des personnes ayant un profil adapté à la culture des start-up. Celle-ci pourra alors développer les conditions propices pour mener le projet avec la start-up.
- embaucher des collaborateurs ayant eu des expériences au sein de start-up

QUATRE LIGNES DE CONDUITE POUR LES GRANDES ENTREPRISES

Les quatre orientations proposées ci-dessous ont une condition de faisabilité commune : l'identification claire et pertinente des interlocuteurs chargés de les mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

01

PRÉPARER LA COLLABORATION EN AMONT

> Mettre en place, au sein du groupe, une politique en direction des start-up : définition d'une vision stratégique et d'objectifs partagés entre les différentes composantes, basés sur le principe d'une répartition équitable des responsabilités et des retours sur investissement

02

S'ADAPTER AUX CONTRAINTES ET AUX SPÉCIFICITÉS DE LA START-UP

> Faire évoluer les modes d'organisation du travail, notamment en permettant à la start-up d'avoir un accès direct à un bon niveau décisionnaire au sein de la grande entreprise
> Être souple dans les procédures mises en place
> Accélérer la contractualisation

03

ACCOMPAGNER DANS LA DURÉE POUR CRÉER UNE RELATION DE CONFIANCE

> Être à l'écoute de son partenaire et faire preuve de réalisme dans les attentes
> Accepter de prendre des risques
> S'adapter aux changements
> ... Et mettre fin à la relation en cas d'échec

04

PERMETTRE À LA START-UP DE SE DÉVELOPPER

> Allouer, avec rapidité, des moyens et des ressources spécifiques pour couvrir la phase d'expérimentation et de commercialisation des produits et des services créés conjointement avec la start-up

Avec les contributions de

- Air liquide
- EDF Énergies Nouvelles
- InVivo
- Orange
- Suez Environnement
- Thalès
- Total
- Bpifrance
- CapHorn Invest
- Conseil général de l'économie
- French Tech
- It Translation

Et maintenant ?

Pour aller plus loin, il importe d'entrer davantage dans les réalités propres aux différents secteurs : TIC, énergie, santé, hardware... Il faut aussi tenir compte de la nature de l'activité des start-up : *business to consumer* (B₂C) et *business to business* (B₂B). Dans une France qui s'est désindustrialisée, la création de start-up B₂B constitue un enjeu d'autant plus stratégique que beaucoup sont issues de la recherche publique.

> Contacts

Violette Nemessany – nemessany@anrt.asso.fr

Denis Randet – randet@anrt.asso.fr

Pour en savoir plus :

- Violette Nemessany, « Grandes entreprises et start-up : quels facteurs clés de succès pour des relations bénéfiques », coll. *Les Cahiers FutuRIS*, février 2017.
- ANRT (2016), « Grandes entreprises et start-up : quelles conditions pour des relations bénéfiques ? », *Compte rendu*, Séminaire organisé le 11 mai 2016, www.anrt.asso.fr

À propos de FutuRIS

Au sein de l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT), la plateforme FutuRIS analyse et met en perspective les évolutions du système français de recherche et d'innovation, en impliquant des acteurs d'horizons divers. L'objectif est d'accompagner le changement en l'éclairant de regards prospectifs partagés, et d'aider à faire progresser les stratégies et les coopérations. FutuRIS est soutenue par une trentaine de contributeurs (ministères, agences, institutions de recherche, entreprises) avec l'appui de l'Académie des sciences et de l'Académie des technologies.