

Note à la demande de Matthieu Landon, Conseiller technique industrie, recherche et innovation de la Présidence de la République et du Cabinet du Premier ministre

Clarisse Angelier, déléguée générale
Janvier 2022

Les grandes entreprises françaises se prémunissent-elles des risques de l'arrivée de start-ups très disruptives ? Réponse des entreprises du Conseil d'administration de l'ANRT¹

La fin du 20^e siècle et le début du 21^e sont caractérisées par l'émergence et la multiplication de nouveaux entrants qui ont disrupté les modèles économiques et les organisations, notamment grâce à l'essor des technologies digitales. Certains ont connu une extrême croissance et se sont substitués aux leaders du marché. Cela a permis de développer des outils de travail efficaces, de nouveaux produits ou services plus performants.

Personne n'est à l'abri

Les grandes entreprises ont conscience qu'aucune n'est à l'abri d'une innovation de rupture qui bousculerait leur marché ou d'une innovation radicale qui attaquerait leur cœur de métier. Les sociétés de service du BtoC peuvent être fragilisées plus brusquement que de grands acteurs dont les activités appellent des tickets d'entrée très importants, en termes technologiques, industriels, réglementaires ou financiers. Mais la disruption peut être pernicieuse en arrivant à la périphérie du cœur de métier, par l'intégration de nouveaux dispositifs qui combrent une faille, optimisent tout ou partie d'un procédé, ou permettent des gains significatifs sur les marges financières.

Les grandes entreprises aussi veulent disrupter vite

Les disruptions potentielles, qu'elles soient portées par des start-ups ou par les forces de R&D et le marketing internes aux entreprises, constituent une opportunité pour ces dernières qui reconnaissent apprécier l'agilité des start-ups. Les entreprises ont mis en place des stratégies de repérage des nouvelles idées qui peuvent surgir de partout, dans l'objectif de tester vite pour poursuivre ou stopper. Les entreprises sont prêtes à bousculer leurs modèles, produits, outils et état d'esprit, avec la volonté d'aller vite aussi. Les start-ups ont réciproquement besoin des grandes entreprises pour accéder à l'industrialisation, aux chaînes de valeur, aux savoir-faire, aux marchés propres ou élargis. **Le couplage entreprise – start-up profite aux deux parties.**

Cependant les deux catégories ne jouent pas à jeu égal. Les start-ups bénéficient de financements publics conséquents alors que les grandes et moyennes entreprises ne peuvent avoir recours qu'à des financements publics mesurés, focalisées sur les premiers niveaux TRL et l'innovation incrémentale, qui ne sont pas le reflet de la totalité des activités des grandes entreprises. **L'actuelle organisation des soutiens à l'innovation rend difficile les prises de risques par les grandes entreprises. Elles sont totalement exclues des appels à financements qui concernent les start-ups. L'Etat semble méconnaître le potentiel et la volonté des acteurs historiques à rechercher des innovations radicales, tout est fait comme si seules les start-ups constituaient la solution.**

¹ Les entretiens ont été menés avec des entreprises des secteurs de l'aéronautique, de l'automobile, de la construction, de l'électronique, de l'énergie, de la santé, des télécommunications et du digital.

Miser sur une approche globale et cohérente par écosystème pour maîtriser le devenir du tissu industriel national

S'il apparaît sain à chacun de faire réagir l'écosystème général, l'Etat doit prendre conscience qu'il ne peut pas miser exclusivement sur les start-ups avec le risque de détruire un socle historique indispensable à la stabilité nationale. Il est recommandé une approche coordonnée, cohérente et soutenable pour l'ensemble du tissu industriel national.

Une inquiétude apparaît avec le plan France 2030 qui privilégie sensiblement le financement des start-ups. M. Emmanuel Macron soutient un programme très favorable aux start-ups pour assurer des ruptures rapides et sans entraves, considérant que les processus d'innovation des grandes et moyennes entreprises prennent trop de temps. Cependant, la start-up n'est pas une finalité, seul le business qu'elle produira compte, or pour 95% des cas il n'en sortira rien. Pour certains secteurs très capitalistiques, sous forte contrainte réglementaire, le risque est de financer des solutions technologiques qui ne seront pas viables.

Il faut viser un modèle de développement des innovations radicales et de rupture qui s'appuie sur la réalité des écosystèmes et emmène toutes les parties prenantes les constituant. Les entreprises considèrent donc qu'elles doivent travailler de concert avec les start-ups pour aborder avec elles les ruptures possibles et rechercher ensemble les conditions de la compétitivité internationale. Il faut favoriser les opportunités de complémentarité sur les chaînes de valeur.

Les financements s'arrêtent le plus souvent au TRL6 considérant que le relai industriel prendra la suite (le PIA 4 ne faisant pas exception). **Il serait plus efficace de soutenir des projets de start-ups qui coopèrent avec des entreprises, seules ou à plusieurs, et de les accompagner loin en TRL.**

Les avantages sont multiples : sécurisation du devenir ou de son arrêt rapide (dès le POC), existence d'un socle industriel potentiel, coopération au plus tôt dans le processus de développement de la start-up dont elle a besoin, construction d'écosystèmes réels et dynamiques qui limiterait le risque de fuite vers l'étranger.

L'objectif est de développer un écosystème fort notamment en termes de création d'emplois et de valeur, où les acteurs ont envie de rester. Les collaborations entre start-ups et grands groupes doivent être encouragées et soutenues afin de renforcer la transformation et la reconstitution d'un tissu industriel et productif en France.

Les grandes entreprises disposent de stratégie de coopération avec les start-ups, elles privilégient les partenariats aux prises de participation

On assimile trop les start-ups à la maturation d'une technologie (TRL) alors que son rôle est d'abord de résoudre un problème. Et s'il faut bien sûr une solution technique, elle doit répondre à un besoin bien compris dans un écosystème favorable (réglementation, infrastructure, financement, ...). C'est pourquoi il est tout aussi important de faire progresser le MRL (Market Readiness Level) que le TRL (Technology Readiness Level). Idéalement les deux en même temps.

Les start-ups présentent des intérêts variés pour les entreprises. Il peut s'agir de détecter des ruptures technologiques ou de business model qui sont élaborés et testés par des start-ups. Cela renvoie à de l'intelligence technologique ou économique, l'entreprise s'inscrit dans une démarche défensive. De manière plus proactive, l'entreprise voudra accéder au potentiel technologique pour transformer ses propres feuilles de route. Enfin, certaines entreprises cherchent à faire partie de l'écosystème d'innovation pour être visibles, d'autres visent des bénéfices financiers.

Le repérage des start-ups reste une question délicate pour les entreprises qui privilégient souvent une logique de relative proximité (sur plusieurs centaines de milliers de start-ups dans le monde seules quelques milliers sont françaises). Les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs de surveillance. Elles s'associent à des incubateurs, ou organisent leur propre dispositif. La stratégie est

de privilégier le partenariat plutôt que la prise de participation au capital. L'investissement peut cependant être un outil pour renforcer ce partenariat. Il s'agit d'être un partenaire qui ouvre son marché, qui appuie l'accélération mais sans devenir un investisseur. L'objectif est d'aider les pousses prometteuses à développer leur idée, à accéder à l'expertise technique, au marketing, à l'international, dans le but de faire une réalisation conjointe en vue de l'intégrer dans les lignes ou procédés de production. La priorité des entreprises est d'avoir accès aux nouvelles technologies, aux nouveaux modèles d'affaires que développent les start-ups au travers leurs bonnes idées qui, transformées en produits, nourrissent les *supply chains*. L'accompagnement par les entreprises constitue un bon argument face aux VC, banques ou family offices, dont c'est le métier. En cas de réalisation commune, les entreprises mettent en place des mécanismes spécifiques pour les commandes d'achat.

Certaines très grandes entreprises se sont dotées d'un *corporate venture* propre. Le niveau d'investissement reste minoritaire pour ne pas bloquer les autres investisseurs. Sauf exception, le rachat reste très exceptionnel et jamais au *early stage* où le risque est trop grand. C'est aux fonds d'investissement, dont c'est le métier, et à l'Etat de prendre des risques sur un grand nombre de start-ups pour espérer en voir quelques-unes émerger. Ce n'est pas le métier de l'entreprise. Le rachat d'une start-up ne s'envisage qu'au tour C si son innovation apporte un facteur très différenciant mais les montants sont très importants, ce que nombre d'entreprises ne peuvent pas se permettre.

La France et l'Europe ont besoin d'un marché de financement des entreprises innovantes dynamique pour les tours C.

En France, il y a un manque de dynamique de la part des banques, des VC et des family offices. Ils se positionnent sur les tours A & B (< 10 M€) mais disparaissent encore trop souvent au tour C et c'est là que les USA ou la Chine préemptent ce que la France ou l'Europe ont créé. **Il faut que l'Etat mobilise les banques et que BPI se comporte comme un capital risqué et non comme une banque traditionnelle. A l'échelle européenne, l'EIC constitue une excellente avancée mais pas du tout à l'échelle, il faut décupler sa capacité d'action.**

La France et l'Europe disposent d'un marché financier insuffisamment dynamique pour soutenir les innovations à haut potentiel et les entreprises qui les font éclore ou les rachètent. **Aujourd'hui la place financière européenne n'apparaît pas suffisamment puissante face aux places américaines ou asiatiques, les tentatives de levées de fonds sur Euronext par exemple restent bien timides.**

Transformer les esprits

L'internationalisation des Comex ou des Conseils d'administration est un facteur important pour appréhender les innovations futures et les risques d'innovation concurrentielle. Les entreprises ont à mener une politique d'innovation permanente qui accueille les ruptures, en se remettant en cause et en visant une capacité d'innovation la plus importante possible.

Viser le seul marché domestique n'est plus possible, accéder a minima au niveau européen constitue un incontournable pour les start-ups. Elles cèderont d'autant moins aux sirènes américaines ou asiatiques que leur surface de déploiement commerciale sera grande.

Enfin, les entreprises alertent sur l'importance de donner aux étudiants **mais aussi ingénieurs et aux responsables en poste une meilleure culture de l'entrepreneuriat et du développement du business en les contextualisant avec la technologie.** Si on peut se féliciter de l'appétence des étudiants pour l'entrepreneuriat, **il faut être très attentif à la formation en nombre d'excellents ingénieurs et scientifiques. La création de start-ups doit se doter des moyens de sa finalité : créer de la valeur et des emplois pérennes en France et en Europe.**

* * *