

Réconcilier David et Goliath à l'heure de la *start-up nation*

Pour innover, les grandes entreprises cherchent à développer toutes les formes de collaboration possibles avec plus petits qu'elles (start-up, excubateurs...). Comment éviter que les différences de taille, de rythme, de culture, ou encore d'imaginaire ne mènent à la catastrophe? Étudier ces couples improbables est riche d'enseignements.

L'envie et les bonnes intentions sont indispensables aux rapprochements, mais ne suffisent pas à les pérenniser, surtout dans les partenariats de type "David-Goliath", dans lesquels tout semble séparer les partenaires.

Quand Goliath séduit David

Les grands groupes ont compris qu'ils doivent développer leur attractivité et simplifier leur organisation pour faciliter la prise de contact et l'entretien de liens durables avec l'écosystème start-up. ENGIE, qui organise en interne, depuis trente ans, des Trophées de l'innovation qui n'ont cessé de se développer, jusqu'à atteindre 500 projets déposés par an, assure aussi sa présence dans la plupart des lieux d'innovation (salons, événements...) pour drainer les énergies. Une équipe d'ENGIE Fab anime ce foisonnement et veille à établir les connexions avec les *business units* du groupe. Ce travail structure jour après jour les relations entre cette grande entreprise et les start-up qui souhaitent nouer des collaborations dans la durée. Presque tous les grands groupes ont créé des structures équivalentes entre le monde extérieur et leurs unités d'innovation, de financement ou d'intrapreneuriat. Elles s'appellent Gardens (Orange), NOVA (Saint-Gobain), Leonard (Vinci), WAI (BNP Paribas), VIA (Veolia), Villages by CA (Crédit Agricole)... Ces efforts récents changent la capacité des grandes entreprises à entrer en collaboration avec plus petits qu'elles. Ces structures d'animation stimulent différentes communautés d'innovateurs internes et externes, organisent des événements internes, participent à des salons de l'innovation, développent des connexions entre l'interne et l'externe en s'appuyant souvent sur des plateformes numériques développées pour l'occasion. Dans les grands salons de



l'innovation (CES de Las Vegas, VivaTech...), on mesure à quel point les grandes entreprises ont changé leur manière de se présenter. Fini les stands XXL arborant logos, hôtesse et gadgets publicitaires, place aux "îlots de l'innovation" où les grands groupes mettent en avant leur propre écosystème de start-up partenaires. Ces dispositifs ont contribué à ouvrir les grandes organisations vers l'extérieur et à engranger des premiers résultats, mais il reste encore à ajuster les moyens consacrés aux bénéfiques effectivement constatés. **Enseignement n°1** – L'accès à Goliath doit être facilité, encouragé, animé pour que les opportunités avec les plus petits émergent. La responsabilité en revient à Goliath, et les grandes entreprises l'ont bien compris. Il reste à ajuster cet effort sur la durée.

Un David dans la famille Goliath

Il faut savoir accueillir toutes les bonnes idées, qu'elles proviennent de l'extérieur ou de l'intérieur. Là encore, la plupart des grandes entreprises ont développé des programmes d'intrapreneuriat. L'engouement est tel que emlyon a récemment créé l'Institut de l'intrapreneuriat pour aider les entreprises à professionnaliser leurs démarches. Des start-up d'origine interne émergent donc dans de nombreux grands groupes et beaucoup sont en bonne voie pour confirmer leur viabilité. Peu d'entre elles atteignent toutefois les valorisations des licornes (1 milliard de dollars).

GreenYellow, filiale du groupe Casino, fait figure d'exception. En 2007, Otmane Hajji, jeune directeur adjoint de l'immobilier du groupe, convainc le PDG de l'intérêt de valoriser en interne un actif sous-utilisé : le million de mètres carrés de toitures des magasins sur lequel il est possible d'installer des panneaux photovoltaïques et de produire de l'énergie renouvelable, consommable localement par le magasin, qui est un gros consommateur. Il le convainc d'en faire un nouveau business porté par une filiale ayant vocation à se développer hors du groupe. Une fois l'offre peaufinée au sein de Casino, la réussite dépasse toutes les espérances puisque GreenYellow devient rapidement le partenaire de la transition énergétique d'enseignes concurrentes et de collectivités locales en France et sur les cinq continents. Bpifrance et Tikehau Capital sont récemment entrés à son capital pour démultiplier une croissance déjà importante et préparer une entrée en Bourse. L'entreprise est également devenue depuis peu un distributeur d'énergie renouvelable pour le grand public par le biais de Cdiscount, une autre filiale de Casino dépassant, elle aussi, le milliard de dollars de valorisation. Pourtant, contrairement à d'autres groupes, Casino n'a pas mis en place de programme structuré d'intrapreneuriat. La création de GreenYellow a résulté davantage d'une habile gestion d'une opportunité que d'une politique volontariste pour développer l'intrapreneuriat. Le groupe disposait par ailleurs de compétences suffisantes en ingénierie financière pour transformer les nécessaires investissements dans des infrastructures solaires en prestations comprenant une forme de location des infrastructures et leur exploitation. Elle disposait en outre de l'expertise lui permettant de réaliser des travaux dans des lieux restant ouverts à un large public.

Enseignement n° 2 – Les grandes entreprises peuvent revitaliser leur esprit entrepreneurial à partir de leurs collaborateurs. Si les plus belles réussites ne se retrouvent pas toujours au sein des programmes d'intrapreneuriat, cela peut suggérer que les grandes entreprises peuvent encore progresser sur le sujet.

David partage ses bonnes idées avec Goliath

Baracoda est une ETI technologique spécialiste des objets connectés (IoT) qui a créé un buzz mondial avec Kolibree, sa brosse à dents connectée, au CES de Las Vegas en 2014. Depuis, elle s'y distingue année après année avec des innovations récompensées par divers prix. Forte de ses innovations, Baracoda a développé des partenariats de long terme avec plusieurs multinationales, notamment Colgate sur le marché de la santé buccodentaire.

Ancien de Microsoft et de Google, Thomas Serval, le patron de Baracoda, connaît de l'intérieur les pratiques des grands groupes et leur capacité à tuer leurs petits partenaires, même sans le vouloir. La première chose qu'il a donc demandé à son interlocuteur, alors numéro deux de Colgate, c'est « *Ne me tue pas!* », ce qui voulait dire au moins deux choses : « *Pas plus d'interlocuteurs Colgate dans un meeting que ceux que je suis capable de mettre en face* », car les interactions doivent rester équilibrées, et « *Je dois pouvoir te solliciter sans délai si j'ai des problèmes que je ne peux contourner sans ton aide.* »

Depuis, Baracoda a choisi de développer une plateforme numérique qui concentre les données intimes collectées par

des objets connectés de plus en plus nombreux dans la salle de bains (brosse à dents, pèse-personne, tapis de bain, miroir intelligent...). Cette plateforme devient un véritable *operating system* de la salle de bains, avec un haut niveau de protection de la vie privée, qui attire de nouveaux partenaires. Baracoda instaure ainsi un rapport de force plus équilibré, même avec des partenaires bien plus puissants que lui. La propriété de la plateforme constitue une protection meilleure et plus durable que la détention d'un brevet (même si Baracoda en détient une cinquantaine). **Enseignement n° 3** – Même quand tout se passe bien, il est indispensable pour le petit de rééquilibrer le rapport de force pour se prémunir d'ajustements trop brutaux de la part de Goliath qui, pour de bonnes ou mauvaises raisons, peut changer d'orientation à n'importe quel moment. La responsabilité de ce rééquilibrage incombe à David et son expérience de la vie des affaires est un atout conséquent.

Fabernovel est une société de conseil d'un genre particulier, spécialisée dans l'innovation intensive. Elle fait partie de ceux que l'on appelle les *makers*, « *ceux qui font* », pas seulement « *ceux qui donnent des conseils* ». Pour être très agile, elle a pris très tôt une option stratégique originale : une forte intégration verticale de tous les métiers qui concourent à l'innovation (marketing stratégique, communication, *design thinking*, digital – y compris la programmation –, veille des technologies émergentes et usages innovants...). Son recrutement est attentif aux individualités et sa gestion des carrières est résolument ouverte, tournée vers l'entrepreneuriat. L'entreprise est ainsi devenue une sorte de hub de l'innovation, où les collaborateurs peuvent imaginer des pistes pouvant conduire à de nouveaux projets soit financés par des clients, soit autofinancés et que des clients pourront rejoindre plus tard ou non. Cela peut aller jusqu'au rachat complet par un grand groupe d'une activité incubée par Fabernovel et dirigée par d'ex-collaborateurs devenus entretemps entrepreneurs. C'est le cas l'entreprise de coworking Morning, issue de Fabernovel et rachetée par Nexity en 2019. L'entreprise se refuse à toute spécialisation sectorielle, synonyme de frontière, afin de saisir les opportunités où qu'elles se trouvent, et surtout de prolonger les explorations tant qu'elles ont du sens.

Enseignement n° 4 – La création de hubs de l'innovation où l'on trouve toutes les ressources nécessaires attire aussi bien les talents que les clients dans une sorte de communauté créative.

Quand David loue son agilité à Goliath

Fast-Up Partners se définit comme un cabinet de consultants-entrepreneurs. Elle propose aux grandes entreprises un concept original, métaphoriquement qualifié de « gestation pour autrui » de projets innovants.

Elle propose de transformer l'idée initiale du client (grand groupe) en entreprise autonome viable ayant vocation à revenir dans son giron. La prestation couvre donc les phases d'incubation jusqu'à la validation de l'idée par le marché, en assumant, durant cette période limitée (souvent neuf mois), les nombreux aléas inhérents au développement d'une innovation. Fast-Up Partners crée une société dans laquelle elle co-investit en numéraire de façon minoritaire, monte une équipe qu'elle dirige, mais qui peut inclure quelques collabo-

Les grands groupes ont la capacité de tuer leurs partenaires, même sans le vouloir.



rateurs du client. Ses liens avec le client sont donc à la fois ceux d'un consultant exécutant une mission sous mandat de gestion, mais aussi d'un associé à part entière. Une fois la preuve de viabilité apportée par le marché, la jeune entreprise rejoint le grand groupe. La mission s'arrête alors et la participation minoritaire est rachetée selon des critères convenus à l'avance. Fast-Up Partners a réalisé plusieurs opérations de ce type, par exemple avec le groupe L'Occitane ou la multinationale Mars. **Enseignement n°5** – Les grandes entreprises ne manquent pas d'idées, mais elles manquent de capacités à saisir rapidement les opportunités sans désorganiser leur machinerie très optimisée. Confier la gestation à autrui n'est pas absurde à condition de ne pas confondre délégation de gestation et simple délégation de gestion. L'enjeu est en effet bien plus grand et les aléas plus nombreux. David doit être un partenaire de confiance, expérimenté, et ses intérêts doivent être alignés sur la réinternalisation future de ce nouvel actif : une nouvelle société viable sur un nouveau marché.

David au cœur d'une mêlée de Goliath

Lyf Pay est une start-up qui entend révolutionner le paiement sur mobile, mais aussi et surtout l'expérience client en magasin, en apportant aux commerçants une finesse d'information sur le client comparable à celle du commerce en ligne. Pour occuper cet espace entre les banques, les distributeurs et une kyrielle de sociétés spécialisées, Lyf Pay a tissé un large écosystème et fait entrer à son capital des grands acteurs de la banque (BNP Paribas, Crédit Mutuel) ou de la distribution (Auchan, Casino). Cette gouvernance singulière qui installe un petit acteur au milieu de plusieurs grands est assez vertueuse à long terme. Le petit est en quelque sorte protégé des mouvements inopinés d'un grand acteur par la présence au conseil d'administration d'autres grands acteurs. **Enseignement n°6** – On connaissait les fameux « *diviser pour régner* » ou « *l'union fait la force* », on découvre que fédérer un écosystème de grands acteurs autour de soi est une approche puissante pour créer de la valeur sur le marché (effet de pack) tout en se protégeant des appétits ou maladroites d'un grand acteur. Mais faire émerger un tel écosystème est long et délicat, et repose sur une forte crédibilité du projet et de son initiateur.

Goliath, l'ogre bienveillant

Dernière possibilité, le grand groupe a les moyens de faire un gros chèque pour acquérir des entreprises qui connaissent un grand succès et dont l'avenir reste prometteur. Mais encore faut-il savoir attirer David et conserver tout son potentiel. Faire un gros chèque est facile quand on a les moyens, mais réussir une intégration est beaucoup plus compliqué. Il faut avoir les idées claires sur le rapprochement, parler de tout avec les entrepreneurs cédants, tenir ses promesses, apporter une véritable valeur ajoutée à la jeune entreprise et limiter les inévitables aspects contraignants d'une mise en conformité aux nombreux standards de la grande entreprise. Articuler la forte culture managériale des grands groupes et la culture entrepreneuriale des start-up à succès est complexe, mais de plus en plus stratégique. C'est la raison pour laquelle L'Oréal a récemment officialisé un poste de *Chief Integration Officer*, assurant au plus haut niveau la coordination des opérations d'intégration qui doivent conjuguer volontarisme rigoureux et subtilité relationnelle pour transformer un premier succès local en réussite planétaire. **Enseignement n°7** – Contrairement à une idée répandue, la grande entreprise n'est pas obligée de saisir les opportunités au stade le plus préliminaire. Elle peut les récupérer à tous les stades du processus, y compris au stade ultime d'une entreprise établie. Le coût et le risque seront très différents d'un stade à un autre et demandent un type de rapprochement différent.

Les secrets des mariages mixtes réussis

La juste taille du projet

À la lumière de ces expériences réussies, la taille des projets semble importante. Les projets ne doivent, en effet, être ni trop gros, car les grands groupes considéreraient qu'ils doivent les mener tout seuls, ni trop petits, car l'enjeu doit être à leur hauteur pour les intéresser. De même, il vaut mieux que les projets ne soient pas trop proches du *core business*, ce qui toucherait trop à la stratégie de la grande entreprise.

Pour un grand groupe international comme Mars, créer un service de livraison sur abonnement de litière écologique pour chats touchait un segment sur lequel l'entreprise n'était pas

présente. L'idée était potentiellement porteuse, mais c'était une activité périphérique. Mars a donc pu, sans risque, en confier le développement à Fast-Up Partners, puisqu'elle avait la garantie de récupérer 100 % de la société devenue viable.

Un réel engagement personnel à haut niveau

Tous les témoignages présentés ont montré l'importance d'un lien interpersonnel fort et très individuel dans la construction du partenariat, ce qui renvoie à l'un des mystères de la vie des affaires que la technicité managériale masque trop souvent. Dans les projets innovants à forte dimension entrepreneuriale, la relation humaine redevient d'autant plus centrale que l'association entre David et Goliath ne va pas de soi. Hormis Otmane Hajji, très jeune cadre de Casino lors de la création de GreenYellow, tous les autres témoins entendus à l'École de Paris du management sont des praticiens particulièrement expérimentés. C'est ce qui leur permet d'établir avec des dirigeants de grands groupes une relation basée sur le respect mutuel et la confiance. Les patrons des start-up qui réussissent n'ont pas 20 ans, comme on aime à le prétendre, mais 45 en moyenne¹.

S'obliger mutuellement dans une vision de long terme

Thomas Serval a précisé, non sans humour : « *Il faut se marier!* » Beaucoup d'entreprises signent des partenariats sans substance : elles flirtent, mais ne s'engagent pas vraiment, ce qui conduit à se quitter à la première difficulté venue. S'investir dans un mariage est autrement plus engageant et, lorsque des difficultés émergent, la première réaction est d'essayer de faire fonctionner le mariage malgré tout. Colgate a, par exemple, investi plusieurs dizaines de millions d'euros dans le projet global de Baracoda, ce qui incite à un peu de persistance dans l'effort.

Fast-Up Partners parle de gestation pour autrui. La métaphore peut paraître osée, mais le rapprochement avec la mère porteuse a du sens lorsque l'on sait les attentes psychologiques qui entourent ce genre de projets et le luxe de précautions prises, particulièrement chez les Anglo-Saxons, qui en prévoient toutes les éventualités. D'ailleurs, Cyrille Carillon, *Chief Integration Officer* de L'Oréal, a pris l'image de "transfert de parentalité" pour expliquer le caractère parfois irrationnel des réactions, lors de l'intégration post-acquisition, du "générateur" et du "parent d'adoption" sur la manière d'élever le "jeune enfant".

Équilibrer le rapport de force

Quel que soit le deal passé entre le grand et le petit, la relation est déséquilibrée. Il importe pour la pérennité du partenariat que le rapport de force se rééquilibre au moins partiellement. Ce travail dépend de la maturité managériale de David. Par exemple, le dispositif de co-investissement imaginé par Fast-Up Partners transforme celui qui pourrait être perçu comme un simple prestataire en actionnaire minoritaire, siégeant au conseil d'administration, ce qui représente un bon moyen de tempérer les éventuelles brusqueries de Goliath. On se parle entre associés, pas de client à fournisseur.

Avoir déposé des brevets est également un bon point, mais n'est pas une garantie dans la durée. Selon Thomas Serval, structurer les partenariats autour d'une plateforme numé-

rique possédée par le petit est beaucoup plus protecteur que les brevets. L'opérateur de la plateforme en maîtrise l'accès, ce qui le met en position de force face à ses utilisateurs, bien intentionnés ou non.

La notion d'écosystème étendu, défendue par Lyf Pay, est plus complexe et surtout plus longue à mettre en œuvre, car réunir des partenaires multiples autour d'une même table prend du temps. Cependant, elle fragmente le poids des uns et des autres, et donne à l'organisateur/animateur de l'écosystème un rôle central et durable.

Communauté de pratiques autour d'un hub, co-investissement, brevet, plateforme, écosystème : ces dispositifs renforcent le pouvoir de David, mais ils ne se mobilisent pas tous de la même manière ni aussi facilement, et ils ne protègent pas tous sur les mêmes durées.

Parce que c'était lui, parce que c'était moi

David et Goliath ne sont donc pas nécessairement ennemis, et c'est une bonne nouvelle. Néanmoins, entretenir une amitié dans la durée ne va pas de soi et réclame des qualités qui se développent plutôt avec l'expérience, sans jamais réussir tout à fait à en percer complètement le mystère.

Christophe Deshayes, chercheur en résidence à l'École de Paris du management, cotitulaire de la chaire MINES ParisTech Phénix – Grandes entreprises d'avenir

NOTES

Les exemples cités ont été débattus en séance publique à l'École de Paris du management et ont fait l'objet de comptes rendus disponibles à cette adresse <https://ecole.org/fr/tags/4-david-et-goliath-reconcilies>.

1. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/10/22771-lage-moyen-des-fondateurs-de-start-up-a-succes-est-de-45-ans/>

La Gazette de la société et des Techniques

La Gazette de la Société et des Techniques a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner.

Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse : <http://www.annales.org/gazette.html>

RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS Dépôt légal mai 2021

La Gazette de la Société et des Techniques est éditée par les *Annales des mines*
120, rue de Bercy – télédéc 797 – 75012 Paris
<http://www.annales.org/gazette.html>
Tél. : 01 42 79 40 84 – Mél. : michel.berry@ecole.org
N° ISSN 1621-2231
Directeur de la publication : François Valérian
Rédacteur en chef : Michel Berry
Illustrations : Véronique Deiss
Réalisation : École de Paris du management
Impression : Graph'Imprim


**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA RELANCE**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

 **l'École de Paris**
du management