

Sujet :

L'innovation ouverte et la collaboration startup - grand groupe

1. Définitions

1.1 Innovation ouverte

1.2 Startups

1.3 Grands groupes

2. Caractéristiques de l'innovation ouverte

2.1 Naissance de l'innovation ouverte

2.1.1 Des facteurs sociaux

2.1.2 Des facteurs économiques

2.1.3 Changement des marchés et arrivée de nouveaux entrants

2.2 Objectifs et applications

2.3 L'innovation ouverte en France

3. Une application difficile dans les grands groupes

3.1 Méthodes de travail et transformation des entreprises

3.2 L'importance de l'implication de la direction

4. Les relations startups - grands groupes

4.1 Des partenariats aux objectifs variés

4.2 Des structures facilitant la collaboration des acteurs

4.2.1 Incubateurs

4.2.2 Concours, challenges et hackatons

4.3.3 Fonds d'investissement et corporate venturing

4.3.4 Espaces de coworking et fab labs

4.3 La collaboration vue par le grand groupe

4.3.1 Attentes des groupes

4.3.2 Avantages coté groupe

4.3.3 Freins coté groupe

4.4 La collaboration vue par la startup

4.4.1 Attentes des startups

4.4.2 Avantages côté SU

4.4.3 Freins côté SU

5. Problématique et Hypothèses

1. Définitions

1.1 Innovation ouverte

« L'innovation ouverte couvre l'enjeu et la capacité des entreprises et des organisations à impliquer l'ensemble de l'intelligence collective des acteurs de son écosystème dans son processus d'innovation. Cet écosystème comprend des acteurs externes tels que des clients, fournisseurs, laboratoires, universités, PME, startups et grands groupes de son secteur. » (def livre open innov)

On peut en attribuer la paternité à deux chercheurs : Eric Von Hippel, chercheur en management de l'innovation au Massachusetts Institute of Technology. C'est l'un des premiers à avoir souligné l'importance d'acteurs externes dans le processus d'innovation.

Le terme d'Open Innovation est surtout associé au chercheur Henry Chesbrough. Il est le premier à avoir employé ce terme, et à avoir théorisé des pratiques déjà existantes dans son ouvrage paru en 2003, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Des méthodes similaires avaient déjà été décrites par d'autres auteurs, qui employaient des termes différents. Néanmoins, le terme d'Innovation Ouverte s'est répandu bien plus rapidement, et est devenu avec le temps une véritable marque.

Schumpeter avait déjà suggéré ces idées d'ouverture des processus d'innovation en 1911. Selon lui, il était essentiel que l'entrepreneur s'entoure d'acteurs disposant de compétences complémentaires lorsque celles-ci manquaient en interne. Plusieurs historiens ont associé la dimension d'ouverture et l'émergence de grappes d'innovations dans le passé. Par ailleurs, les foires furent autrefois considérées comme les principaux lieux de partage et de diffusion du savoir. Elles resteront pendant longtemps un vecteur principal du développement des sciences et de l'industrie.

L'une des nouveautés apportées par Chesbrough dans ses théories est le concept « d'intermédiaire de l'innovation », pouvant être appliqué aux personnes liés à l'entreprise (directement ou indirectement) comme son personnel, ses clients, ses fournisseurs, voire ses concurrents. Ce concept a mis du temps à arriver jusqu'à nos frontières : les premières sociétés à avoir adopté ces pratiques sont principalement les sociétés IT Américaines (Google, Microsoft, Apple, Intel, Facebook, Oracle...)

« L'innovation ouverte signifie que les idées intéressantes peuvent provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise et peuvent accéder au marché à partir de l'intérieur ou de l'extérieur de la compagnie. Cette approche place les idées extérieures et les voies extérieures d'accès aux marchés sur le même plan que celui réservé aux idées internes et aux chemins internes d'accès au marché au cours de l'ère de l'innovation fermée »

On considère que les deux principales composantes de l'innovation ouverte sont les méthodes *outside-in* (lorsque les nouvelles idées, compétences, partenariats pouvant renforcer l'entreprise viennent de l'extérieur) et *inside-out* (identification des technologies, compétences, propriété intellectuelle internes peu exploitées dans le but de les valoriser auprès de tiers)

Les entreprises appliquant des méthodes outside-in considèrent qu'il existe des sources de connaissances et de compétences bien au delà de leurs rangs.

Une entreprise ne détiendra jamais 100% des connaissances requises dans son domaine. Les apports externes sont souvent vus avec suspicion dans les modèles d'innovation fermés. C'est ce que l'on appelle le syndrome du *Not Invented Here*.

L'innovation ouverte représente donc une cassure par rapport aux anciens modèles et aux méthodes classiques, qui ont pourtant été très efficaces au cours du vingtième siècle. Ces modèles, que l'on peut désormais considérer comme obsolètes, ont permis aux grands groupes de développer des technologies et d'être leaders sur leur marché en ayant recours uniquement à leurs ressources internes et à leur propre R&D.

“Du côté des grands groupes établis, il y a une prise de conscience des bouleversements de l'économie digitale et donc de l'intérêt d'innover différemment”, indique Nicolas Bellego, Chef de Projet chez Paris & Co.

En terme de mise en pratique de stratégies d'innovation ouverte, tous les secteurs industriels ne sont pas égaux. En effet, le secteur IT et télécommunications représente 67,6% de toutes les démarches d'innovation ouverte mondiales en terme de dépenses. Viennent ensuite les secteurs des cosmétiques et produits pharmaceutiques (9,3%), suivis par les secteurs des médias (6,9%), de la culture / loisirs (5,2%) et de l'énergie (5%).

1.2 Startups

Nous pouvons définir une startup comme une petite structure dont la croissance est exponentielle. Le fait qu'une entreprise soit très jeune et fragile n'en fait pas automatiquement une startup. La nature technologique n'est pas non plus un facteur déterminant : une jeune entreprise technologique n'est pas forcément une startup, et une startup n'est pas forcément une jeune entreprise technologique. Des milliers de nouvelles entreprises sont créées en France chaque année. Pourtant, un très faible pourcentage de ces nouvelles entités peut être qualifié de startups : la plupart est composée de restaurants, entreprises d'artisanat, petits commerces...

De par la nature de leurs produits ou services, ces structures ne sont pas capables de croître à la manière d'un Facebook, Snapchat, Uber ou bien What's App. Ces entreprises, à l'inverse, ont besoin d'une base d'utilisateurs très large, et mondiale, si elles veulent générer assez de revenus pour survivre à moyen terme.

La nature d'une startup est donc fondamentalement différente d'une autre jeune et petite structure, ce qui justifie l'utilisation d'un terme spécifique.

Une startup, par définition, répond à un nouveau besoin correspondant à un très grand marché. Contrairement à un entrepreneur classique, qui répète un modèle d'affaires déjà existant et performant sur un marché mature, un(e) fondateur/trice de startup s'attaque à un nouveau problème ou besoin, et tente de mettre un place une solution **scalable** : sa solution doit pouvoir être utilisée aussi bien par cent personnes que par un million, sans que cela puisse affecter la qualité de cette dernière. C'est un critère important, particulièrement pour les startups digitales (sites web & applications) qui peuvent connaître des croissances exceptionnelles en très peu de temps. La structure même d'une startup (nombre d'employés restreint, peu de processus internes...) lui permet d'être très réactive et agile, et de vite s'adapter aux évolutions du marché.

Elles peuvent ainsi détecter certains besoins et usages plus rapidement que les grands groupes, parfois freinés par leur propre organisation. Enfin, une startup cherche généralement à préciser son business model et à monétiser efficacement sa solution.

Le modèle économique d'une startup est dans la plupart des cas assez flou lors des premiers mois (voire après un ou deux ans d'activité dans certains cas) et est amené à changer régulièrement lors de cette période. On dit alors que la startup "pivote". C'est aussi cette capacité d'adaptation qui fait la force d'une startup, et la façon dont elle peut adapter son modèle d'affaires en fonction du contexte, de ses clients, de sa technologie...etc. Le titre de l'ouvrage d'Eric Ries (aujourd'hui considéré comme un livre culte dans le monde des entrepreneurs), **The Lean Startup**, fait par ailleurs directement référence à cette capacité d'adaptation.

Netflix, Airbnb et Uber sont de parfaits exemples de startups : grâce à leur identification de certains besoins (qui semblent aujourd'hui évidents), ces sociétés ont pu mettre en place des solutions très simples mais innovantes. Leurs solutions ont pu être déployées auprès de millions d'utilisateurs très rapidement, sans que cela perturbe la qualité de service. Leur business model et leur organisation leur ont permis d'agir plus rapidement et plus intelligemment que les grands groupes qu'ils concurrencent directement, qui dominaient pourtant leurs marchés respectifs depuis plusieurs dizaines d'années (industrie hôtelière, taxis, industrie du divertissement et groupes audiovisuels...). Ce ne sont donc plus les groupes qui possèdent le plus de capital qui réussissent le mieux dans ce contexte mondial, mais surtout les structures les plus agiles et les plus innovantes.

La révolution du numérique et la démocratisation des NTIC ont participé à une nouvelle forme de diffusion du savoir et des connaissances. Cela a permis, en partie, l'émergence d'un nouveau type d'entrepreneurs. La fin des années 90 (et donc l'avènement du World Wide Web) a vu naître des startups technologiques au potentiel de croissance phénoménal comme Google, Yahoo, Skype, eBay...

Ce terme et ce type de structure sont relativement récents. Une nouvelle forme d'accompagnement a donc vu le jour depuis peu : *l'incubation* de startup. Celle-ci consiste en l'accompagnement de jeunes projets (conseil, hébergement, mise en relation...) par des acteurs privés, publics, ou bien semi publics. Toutes les grandes écoles de commerce et d'ingénieur ont désormais leur propre incubateur, afin de favoriser l'entrepreneuriat dans leurs propres rangs. Une startup prospère qui sort d'un incubateur d'école apportera également une visibilité importante à l'établissement en question. Les collectivités locales (régions, villes...) créent aussi leurs propres structures d'accompagnement. Par exemple, **Paris & Co.** (l'incubateur de la ville de Paris, anciennement Paris Région Lab Incubateurs) a accompagné plus de 400 startups en moins de 15 ans d'existence, dans une dizaine d'incubateurs différents (technologies numériques, sport, e-santé et e-tourisme, édition numérique...etc.). Ces offres d'incubation s'accompagnent souvent de subventions publiques pour aider au développement de ces petites entités (jusqu'à 30 000 euros en France).

1.3 Grands groupes

A l'opposé des startups, on trouve les grands groupes (aussi appelés grands comptes, du point de vue de la startup, ou tout simplement grandes entreprises). Les grands groupes sont des entreprises multi sites, qui disposent au moins d'une implantation nationale, voire internationale dans la plupart des cas. Ces structures fonctionnent avec des processus d'achat bien établis. Elles disposent d'acheteurs professionnels et de procédures précises. Elles sont bien implantées dans leurs secteurs, et ont habituellement une très bonne maîtrise de leurs réseaux de distribution.

Pour une startup, convaincre un grand groupe (dans une démarche classique de sous-traitance ou de prospection) s'apparente souvent à un parcours du combattant. Et pour cause : ces processus se font souvent sur le long terme, à travers de multiples interlocuteurs. Enfin, un grand compte dispose en règle générale d'un important potentiel d'achat ou d'investissement. On considère en France qu'une société est une grande entreprise lorsqu'elle est composée d'au moins 5000 salariés. Les objectifs d'un grand groupe sont foncièrement différents de ceux d'une startup. Un grand groupe cherche principalement à :

- Développer sa clientèle et faire grandir ses grands comptes
- Améliorer ses parts de marché et développer ses ventes
- Optimiser ses coûts et ses procédures
- Améliorer son image

...là où une startup cherchera essentiellement à obtenir et à fidéliser ses premiers clients, bien définir son business model, se faire connaître auprès de nouveaux prospects...

Ces deux organisations diffèrent donc par rapport à leurs objectifs, leurs besoins, leur façon de procéder, leurs structures internes... Mais aussi par rapport à un facteur intangible : leur culture d'entreprise. Nous verrons pourquoi ce dernier facteur ne doit surtout pas être négligé lors de collaborations entre ces deux types d'entreprises.

2. Caractéristiques de l'innovation ouverte

2.1 Naissance de l'innovation ouverte

L'innovation fermée et la R&D interne furent pendant longtemps les seules et uniques manières d'innover : les grandes entreprises bâtissaient leur succès sur le contrôle total de leurs activités de R&D au sein de leurs propres laboratoires. L'innovation consistait alors à la mise en place d'immenses structures de recherche interne et à l'embauche des meilleurs ingénieurs. L'innovation était vue comme un processus linéaire dans lequel la création d'innovations de rupture et le nombre de brevets déposés étaient directement corrélés aux montants investis en R&D. D'importants moyens permettent ainsi d'entreprendre de vastes projets de recherche, sans que cela garantisse pour autant un retour sur investissement efficace : l'argent n'est plus le seul facteur déterminant.

Nous pouvons ainsi nous poser la question suivante : pourquoi les entreprises n'ont-elles pas pu continuer à appliquer ce modèle ?

Vers la fin du vingtième siècle, de nombreux facteurs exogènes (sociaux, économiques, technologiques...) ont contribué à ces mutations des modèles d'innovation, et ont poussé les entreprises à s'ouvrir sur leur environnement extérieur afin d'améliorer l'efficacité de leurs processus d'innovation.

2.1.1 Des facteurs sociaux

Ce changement de modèle des entreprises est du en partie au nombre croissant de travailleurs qualifiés disponibles sur le marché, et à leur mobilité.

De plus en plus de jeunes diplômés extrêmement qualifiés sortent des grandes écoles et universités. Ces jeunes diplômés sont moins enclins que leurs aînés à effectuer toute leur carrière dans une seule entreprise, d'où la nécessité pour les entreprises de ne plus sourcer uniquement l'information et les talents en interne. Les entreprises prennent conscience que les talents complémentaires sont aussi à l'extérieur de leurs propres rangs

Selon Philippe Letellier, directeur de l'innovation de l'Institut des Mines-Télécom, « La recherche, aujourd'hui, vise aussi à disposer de personnel très compétent, mais surtout très ouvert sur le monde extérieur, très connecté à l'actualité du secteur en question, afin de dénicher les inventions récentes et d'adapter ainsi sa propre démarche »

2.1.2 Des facteurs économiques

L'émergence de nouvelles sources de financement ainsi que le développement du marché du capital risque ont permis à de nombreuses solutions innovantes de voir le jour. Les plateformes de Crowdfunding (Kickstarter, KissKissBankBank, Ulule...), le développement des fonds d'investissement, réseaux de Business Angels, investisseurs privés et le corporatif venture (Orange Ventures, SNCF, BT Initiatives, pour citer les plus présents en France) mais aussi les financements et subventions publiques (BPI France) en sont des exemples frappants.

Nous assistons à une rupture dans les modes de financement de l'innovation. En effet, seuls les grands groupes qui détenaient le capital avaient besoin de tels investissements (et seul eux pouvaient les soutenir) il y'a encore 20 ans. Ces nouvelles sources de financement permettent à de plus en plus de structures innovantes de voir le jour. Ces structures concurrencent directement certains grands groupes, installés sur leurs marchés depuis plusieurs décennies, et menacent parfois directement leurs intérêts.

En raison du contexte économique ambiant et de la réduction de leurs budgets R&D, les grandes entreprises se montrent de plus en plus vigilantes face aux risques qu'engendrent la recherche. Pourtant, selon Philippe Letellier, « la notion de risque est inhérente à l'innovation. Une solution est de miser sur les petites structures comme des start-ups pour soutenir une invention ou une idée existante. L'intérêt d'une telle option se situe avant tout sur le plan économique, le coût et les pertes éventuelles associées au projet étant moindres par rapport à une réalisation intégralement accomplie en interne ». Nous retrouvons une fois de plus la notion de partage et de mutualisation des risques.

2.1.3 Changement des marchés et arrivée de nouveaux entrants

En parallèle, le nombre d'acteurs innovant grandit chaque jour. Les pays émergents ont désormais bien plus qu'un simple rôle de figuration sur la scène du progrès technologique mondial.

La démocratisation d'internet et des outils numériques a révolutionné les modes d'interaction, mais a aussi permis à l'information d'être plus accessible, voire abondante. Ces outils ont permis l'émergence de nouvelles structures innovantes.

Les marchés sont devenus beaucoup plus concurrentiels, d'où la nécessité pour les entreprises de différencier leurs offres en les rendant plus variées et globales.

Cela peut également passer par différentes formes de partenariat avec des entités extérieures.

Dans l'industrie automobile par exemple, Renault a lancé en 2013 un partenariat avec Paris & Co. qui consiste à accompagner des startups innovantes capable de fournir des services innovants pour **la tablette R'Link**, directement intégrée dans ses véhicules.

Les technologies deviennent logiquement plus développées avec le temps. Dans l'industrie de la téléphonie mobile par exemple, nous sommes passés de mobiles relativement simples (en terme de technologies utilisées et de composants) à des appareils extrêmement complexes, parfois couverts par plus de 300 brevets, en seulement 10 ans. Ces produits plus riches en termes de fonctionnalités demandent désormais aux grandes entreprises des approches multidisciplinaires : dans le secteur des télécoms, elles doivent être capable de fournir des services performants, qui ne font pourtant pas partie de leur cœur de métier. L'innovation ouverte est une manière de répondre à ces enjeux.

Le dernier flagship de la marque ALCATEL ONETOUCH, le smartphone IDOL3, possède par exemple des composants d'au moins 4 entreprises différentes : un capteur photo Sony, un écran Technicolor, des haut-parleurs JBL et un microprocesseur Qualcomm. Dans ce cas précis, il fut plus avantageux pour ALCATEL ONETOUCH de s'associer à des constructeurs tiers, que de chercher à développer ces technologies en interne. Cette stratégie permet ainsi de fournir un ensemble adapté aux attentes des consommateurs et de réduire les temps de conception et les coûts qui y sont liés.

Nous sommes passés d'un marché sur lequel les entreprises contrôlaient le moindre aspect de leur production (de la recherche à la fabrication) à une économie d'alliances, qui repose sur des partenariats entre différentes structures. Même des géants comme Google ou Microsoft ne sont plus capables de maîtriser l'intégralité de leur processus d'innovation, et s'allie à d'autres entreprises ou structures (Google s'est associé à des constructeurs comme HTC ou LG pour la fabrication de son smartphone, le Nexus). Rester leader dans un domaine demande donc une écoute et une compréhension attentive des nouveautés extérieures.

Ces offres plus globales demandent de nombreuses compétences, qui n'existent pas forcément en interne. Des partenariats avec des entreprises tierces, aux compétences complémentaires semblent donc être des réponses adaptées dans des marchés toujours plus concurrentiels.

2.2 Objectifs et applications

L'innovation ouverte consiste principalement à mieux relier les entreprises à leur écosystème dans le but de trouver de nouvelles idées, concepts, partenariats pouvant aboutir à la création de valeur ajoutée ou bien à l'amélioration de processus internes.

On estime que l'innovation ouverte peut être appliquée grâce aux procédés suivants :

- La recherche d'information à l'extérieur (veille, écoute de ses clients et fournisseurs...)
- Sous-traitance des capacités de R&D à l'extérieur (partenariats avec laboratoires, projets open source, acquisition de PME et startups)
- Collaboration directe (co-développement)
- Octroi de licences / vente de propriété intellectuelle

C'est également un moyen d'externaliser et de diminuer les risques liés à l'innovation. Certaines entreprises ont recours à l'innovation ouverte simplement dans une logique de sous-traitance. C'est un type de partenariat plutôt commun entre grands groupes et startups en France. Ces différentes actions ont pour objectif de contribuer à la diminution du temps (time-to-market - cycle d'arrivée d'un nouveau produit sur le marché) et des coûts de développement de nouvelles solutions, ainsi qu'à la création de nouvelles sources de revenus et d'avantages concurrentiels durables.

L'innovation ouverte comporte donc de multiples facettes et modes d'application, propres à chaque entreprise.

Il n'y a pas de bons ou mauvais modèles : adopter un tel modèle pourrait constituer une erreur pour certaines entreprises. Ce choix dépend essentiellement de la nature de l'entreprise, son marché, ses actifs..etc.

ARM par exemple (leader sur le marché des microprocesseurs) base plutôt sa stratégie d'innovation ouverte sur un modèle *inside-out* (l'entreprise vend sa propriété intellectuelle via des licences et perçoit des royalties).

Le groupe Américain Procter & Gamble (qui est aujourd'hui reconnu comme l'une des entreprises appliquant le plus efficacement les grands principes d'innovation ouverte au monde) dispose d'unités de veille technologique partout dans le monde, dont le rôle est d'identifier les innovations et les procédés à haute valeur ajoutée (créés par des startups, autres entreprises, individus...) pouvant lui être utiles par la suite. Des partenariats et des modèles de rétribution sont ensuite définis. L'innovation dont il est question est ensuite intégrée à un produit, dont P&G gère la production et la distribution. Cette méthode représente bien le degré d'ouverture dont certains grand groupes font preuve afin de mettre certains produits sur le marché plus rapidement et à moindre coûts. Combien d'argent cela coûterait-il, et combien de temps cela prendrait-il pour P&G de développer ces technologies en interne, en ne partant de rien ? De l'autre côté, l'émetteur de cette innovation voit désormais les marchés globaux s'ouvrir à lui, et en bénéficie directement à travers un mode de rémunération défini au préalable. C'est ici une application du modèle *outside-in*.

L'innovation ouverte réduit et mutualise les risques liés à la recherche et au lancement d'une nouvelle solution. Elle permet donc aux entreprises d'améliorer leur réactivité et de mieux anticiper certains changements sur les marchés (grâce à des processus plus efficaces et moins coûteux).

Le concept d'innovation ouverte n'est donc pas nouveau. En revanche, l'accès à des compétences externes n'a jamais été aussi simple qu'aujourd'hui, ce qui peut expliquer en partie le succès actuel de ces approches datant des années 2000. En effet, les outils dont nous disposons aujourd'hui facilitent la collaboration massive. Cette forme d'innovation est adaptée à nos sociétés actuelles (dans un contexte de crise économique et de réduction généralisée des budgets innovation, R&D) dans la mesure où elle accélère le time-to-market.

2.3 L'innovation ouverte en France

Même si nos grandes entreprises Françaises accusent un certain retard en terme d'application de l'innovation ouverte par rapport à certains de nos voisins Européens comme le Royaume-Uni ou l'Allemagne, le concept ainsi que les enjeux liés à cette forme d'organisation sont bien maîtrisés. Selon une étude menée en 2011 (« *Les grandes entreprises françaises et l'innovation* », étude menée par le cabinet de conseil en management Bluenove sur un échantillon de 144 représentants de plus de 60 grandes entreprises françaises en 2011), 94,7% des représentants de 60 grandes entreprises Françaises étaient capables de donner une définition juste des principes d'innovation ouverte

78,2% des participants « pensent que la capacité d'innovation ne se limite plus au budget R&D ». Le fait que 81% des participants estiment que l'innovation ouverte « n'est pas synonyme de perte de propriété intellectuelle » atteste également du changement de mentalité et de la nouvelle perception qu'ont les grands groupes face à ces nouveaux procédés.

D'autre part, presque 100% des sociétés jugent que « l'entreprise peut enrichir ses projets innovants en collaborant avec des partenaires externes ». On peut donc estimer que les entreprises Françaises portent un regard plutôt positif envers l'innovation ouverte et ses grands principes.

La majorité d'entre elles considèrent que l'innovation ouverte leur permet de :

- « se focaliser sur les compétences de leur cœur de métier »
- « pouvoir innover plus rapidement » grâce à la réduction du time-to-market : elles considèrent cela comme un atout majeur de l'innovation ouverte (90,6%)
- bénéficier de l'apport d'acteurs extérieurs (startups, pôles universitaires, fournisseurs...) (97%)
- « d'améliorer leur flexibilité et leur agilité »

Cela n'empêche pas ces grands groupes d'avoir un regard réaliste sur l'innovation ouverte : 55% pensent qu'une telle stratégie ne peut porter ses fruits qu'au bout de plusieurs années.

Néanmoins, les grands groupes ayant participé à cette étude n'ont pas tous la même vision. Pour 12% d'entre eux, « l'innovation est avant tout l'affaire de la R&D ».

Cette étude nous permet d'identifier les principaux freins à l'innovation ouverte rencontrés par les entreprises Françaises. Premièrement, « la difficulté de mise en œuvre des concepts ».

En effet, les entreprises peinent à trouver les bonnes méthodes et les bons outils pour mettre en œuvre ces stratégies.

L'autre frein principal à l'application de l'innovation ouverte est la difficulté que les entreprises rencontrent à mesurer la création de valeur : quels outils et indicateurs mettre en place pour mesurer le rendement et le retour sur investissement de ces politiques dont les résultats sont souvent visibles sur le long terme ?

Enfin, le dernier élément considéré comme un frein par les entreprises interrogées lors de cette étude est « le manque de support de la hiérarchie et du management intermédiaire », qui peut être compréhensible : manque de connaissances sur ce sujet relativement récent, manque d'indicateurs de performance, vision long-termiste opposée à un besoin de résultats immédiats...

Toutes les grands secteurs d'industrie Français ont adopté (en partie) ces nouvelles façons d'innover : l'énergie (GDF Suez, Total) la santé (Sanofi) le secteur banque / assurance (BNP, Crédit Agricole, Société Générale) les médias (Canal+, France Télévisions) les services publics (SNCF, La poste) et surtout les télécoms (Orange, SFR, Bouygues Télécom).

3. Une application difficile dans les grands groupes

L'innovation ouverte convainc de plus en plus entreprises, qui voient en ces méthodes de nombreux avantages (comme réduire leurs coûts, améliorer leur perception des marchés, offrir des solutions plus globales...). Néanmoins, ces stratégies ne peuvent se mettre en place que sur le long terme. Elles nécessitent des adaptations et des changements importants en interne.

Passer sur un modèle d'innovation ouverte ne signifie pas que les entreprises doivent se passer de leur propre R&D. Au contraire, une R&D forte doit idéalement pouvoir comprendre et analyser les intérêts de certaines solutions externes afin de mieux les intégrer. Cela demande, une fois de plus, des process et une structure adaptée.

L'innovation ouverte reste un phénomène assez récent en France (des entreprises pionnières ont commencé certaines démarches ouvertes aux alentours de 2007/2008). Peu d'entreprises ont entrepris les vastes transformations nécessaires en interne pour mieux appliquer ces grands principes. Selon **une étude du cabinet Bluenove**, l'innovation ouverte est encore vue comme un simple outil plutôt que comme un projet d'entreprise par nos sociétés Françaises.

Nous pouvons donc constater qu'il est difficile pour la plupart grandes entreprises d'appliquer les grands principes de l'innovation ouverte. Il ne s'agit pas simplement de le décréter, mais de transformer de nombreux éléments en profondeur : méthodes de travail, process, structurer la collaboration avec les acteurs externes, implication du top management, culture d'entreprise et mentalités, gestion des compétences...

3.1 Méthodes de travail et transformation des entreprises

Certaines entreprises peinent à travailler avec des structures externes en raison d'approches méthodologiques non adaptées. En effet, il ne suffit pas de rassembler deux parties ayant des intérêts communs et complémentaires. La relation doit être structurée et doit suivre des méthodes précises, tant les entités sont différentes en terme d'organisation et de culture (dans le cas d'une collaboration startup - grand groupe).

L'innovation ouverte a besoin d'un cadre. Les partenaires ont également besoin d'un entremetteur (aussi appelés connecteurs ou bien intermédiaires de l'innovation).

Leur rôle est essentiel dans ces types de partenariats, car dans la plupart des cas, ni les grands groupes ni les petites structures ne sont encore capables de collaborer efficacement sans cet apport externe. Les principales missions de ces intermédiaires sont :

- Faciliter la rencontre entre les deux parties (en fonction de leurs besoins)
- Mise en relation avec les personnes adaptées
- Donner des pistes de collaboration et de cas pratiques
- Conseiller les deux parties sur leur façon d'avancer et de collaborer
- Utiliser leur réseau pour faciliter la collaboration

Ces intermédiaires peuvent aussi bien venir d'entreprises privées de consultants, comme de structures publiques. Dans le cadre de mon alternance, le programme d'incubation de startups d'ALCATEL ONETOUCH est organisé en partenariat avec Paris & Co. en France, et French Tech Hub (Paris Région Innovation) dans la Silicon Valley. Des chefs de projet de ces deux structures nous accompagnent ainsi dans notre relation avec les startups. Ces structures jouent un rôle essentiel dans l'efficacité des partenariats startups - grands groupes. Leur expérience avec des startups innovantes permet d'adapter leurs services aux besoins de chaque grand groupe. Ce type de partenariat (aussi appelés Incubateurs Corporate) sont devenus une spécialité chez Paris and Co., qui gère aujourd'hui des programmes avec Renault, SNCF, JCDecaux, Air Liquide, Butagaz, Nike, ALCATEL ONETOUCH, Axa, Covea...

Ainsi, les entreprises souhaitant collaborer avec des entités externes doivent aussi accepter le fait qu'elles ne sont pas forcément capables de structurer ces relations seules.

L'autre difficulté pour les grands groupes consiste à structurer et à organiser les idées et les propositions externes. L'approche "feuille blanche" (qui consiste à dire « Proposez vos idées ») génère souvent peu de résultats intéressants. En revanche, proposer de collaborer sur un thème précis est souvent plus efficace. Laisser le cadre trop ouvert ne permet pas de répondre aux problématiques et à la stratégie de l'entreprise. Proposer un challenge spécifique permet en revanche aux individus de se focaliser sur une idée précise

Mettre en place et manager l'open innovation consiste à construire et à entretenir une capacité d'innovation collective. Cela passe par trois points fondamentaux :

- Une gestion efficace des compétences (des capacités individuelles et collectives)
- La mise en place et la coordination des processus d'innovation
- Gérer la cohésion des parties prenantes (en interne et en externe)

L'entreprise doit donc commencer par identifier les compétences dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs, avant de définir ce qu'elle souhaite maîtriser en interne et ce qu'elle souhaite trouver auprès de partenaires extérieurs. Il convient ensuite de structurer cette relation (et d'organiser les processus internes) avec les parties externes afin de les intégrer efficacement.

Nous insistons sur le rôle des processus mis en place par l'entreprise : ce sont ces derniers qui sont les plus difficiles à mettre en place, et qui comptent le plus dans le succès d'une collaboration avec un partenaire.

Des processus inadaptés, voire inexistant, peuvent faire échouer une collaboration avec un partenaire dont la solution semblait parfaitement adaptée avec la stratégie et les besoins de l'entreprise.

Les processus ne concernent pas seulement la structuration de la collaboration : il peut également s'agir de veille technologique par exemple (comment faire remonter l'information efficacement lorsqu'une personne du groupe repère un projet intéressant ?).

Appliquer une stratégie d'innovation ouverte à l'ensemble d'une entreprise passe aussi par une autre gestion des profils par les équipes RH : des profils sachant où trouver l'information (et qui disposent d'un réseau conséquent) seront privilégiés à des individus qui la détiennent déjà. La différence se fait également dans les modes d'évaluation et de rémunération des salariés. L'innovation ouverte demande une nouvelle mentalité et culture d'entreprise se traduisant sur son système de valeur et son management : les entreprises doivent accepter de partager leur compétences et leur savoir-faire afin de créer de la valeur avec des acteurs externes. Toujours sur le plan culturel, la prise de risque (toujours calculé) ainsi que la capacité d'écoute du marché sont récompensés dans les organisations pratiquant ces méthodes.

Les déclarations de Bruce Brown, directeur Technologies de P&G, vont également dans ce sens :

« C'est un réel défi, pour nous, d'apprendre à mieux travailler avec les PME. Parfois, certaines tentatives de collaboration ne fonctionnent pas. De plus petits partenaires craignent de se retrouver écrasés. D'autres ont peur de s'enliser en raison de la lenteur de nos processus de décision internes »

De nombreuses entreprises se sont lancées dans l'innovation ouverte, sans pour autant adapter leurs structures internes à cette nouvelle stratégie (car l'innovation ouverte paraît moderne, attractive et valorise l'entreprise auprès de ses clients en terme d'image). Certaines, comme Thalès, ont essuyé des échecs, à cause d'une mauvaise définition de leurs objectifs au départ : l'initiative du groupe était partagée entre la recherche de profit (objectif classique d'un fond de capital-risque) et la recherche de technologies potentiellement intéressantes pour leurs propres solutions, ce qui a fini par avoir raison de cette structure.

La capacité de l'entreprise à capter la valeur en externe et à en créer elle même dépend donc de la nature des dispositifs mis en place. Un passage à l'innovation ouverte demande un nouveau regard sur l'innovation et de nouvelles méthodes de travail, tant au niveau de la R&D que des RH, mais aussi en termes d'organisation et de culture d'entreprise.

Airbus a bien compris le rôle de la culture d'entreprise, et son importance dans le succès d'une stratégie d'innovation ouverte. En partenariat avec le Numa (haut lieu de l'écosystème startup Parisien), une centaine de managers d'Airbus doit bâtir un projet en commun. Ils sont pour cela repartis en 20 groupes différents, et suivis par les équipes du Numa ainsi que par les équipes RH d'Airbus.

Cette initiative a deux principaux objectifs :

- Faire germer de nouvelles idées au sein de ses propres équipes
- Insuffler une dynamique entrepreneuriale et innovante en interne

3.2 L'importance de l'implication de la direction

« Pour les partenariats technologiques entre grands groupes et start-up, il faut surtout de la curiosité intellectuelle de la part des dirigeants des groupes. Aujourd'hui, il y a une dynamique mais elle reste très éclatée" indique Bruno Vanryb, ancien vice-président du Conseil National du Numérique. »

Dans les démarches d'innovation ouverte et de collaboration avec des entreprises tierces, l'engagement et la volonté de l'entreprise s'apprécient en général en fonction de la présence des hauts dirigeants.

Il sera également très difficile dans une entreprise de concrétiser certaines actions (partenariats et intégration d'une solution tierce, opérations de communication, changements en interne...) sans l'aval ou sans la participation de dirigeants hauts placés. Si ces initiatives ne sont soutenues par aucun dirigeant, cela peut également donner une mauvaise image de l'entreprise à l'extérieur et décourager des partenaires potentiels (qui peuvent penser que seule la communication et la visibilité comptent pour le groupe).

Il peut parfois être difficile pour des porteurs de projets d'innovation ouverte de convaincre certains dirigeants. Comme nous l'avons mentionné auparavant, l'innovation ouverte est une méthode relativement récente. Il n'y a eu en France que très peu de résultats concrets. Ce sont en effet des stratégies qui donnent des résultats uniquement sur le long terme. Il est donc compréhensible que certains dirigeants préfèrent se concentrer sur des stratégies à court et moyen terme ayant déjà fait leur preuves. Certains dirigeants sont aussi jugés sur leurs résultats à très court terme, et n'ont pas forcément envie de risquer leur place en restructurant leur entreprise trop brutalement.

Selon Olivier Ezratty, auteur et conférencier très impliqué dans l'écosystème des startups technologiques, il existe un "savoir être" de l'innovation ouverte. Selon lui, une stratégie d'innovation ouverte doit impliquer les bonnes personnes et un management investi.

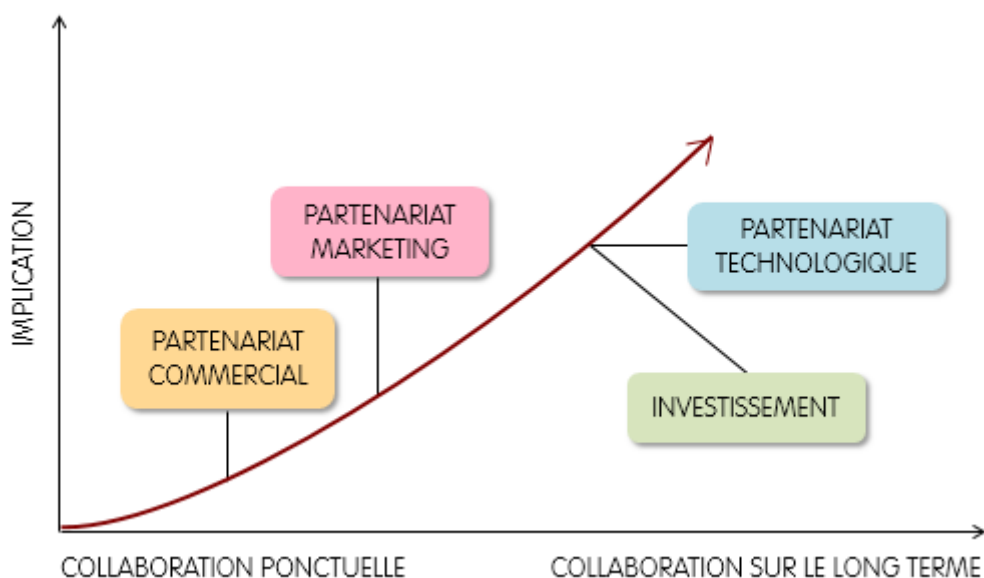
En France, la SNCF donne l'exemple en termes d'implication de ses dirigeants. En effet, le comité exécutif de l'entreprise est directement en relation avec les startups qui collaborent avec l'entreprise. Du côté d'Orange, il n'est pas rare de voir Stéphane Richard participer à des évènements startups. Le CEO de Microsoft, Satya Nadella, était présent au démo day du programme d'accélération de startups de Microsoft en novembre 2014. Même s'il peut parfois s'agir d'opérations de communication, cela traduit néanmoins une volonté du groupe d'avancer avec des tierces parties.

4. Les relations startups - grands groupes

Après avoir vu les définitions de l'innovation ouverte, des startups, ainsi que des grands groupes, nous avons pu voir quels étaient les facteurs qui avaient enclenché de changement de stratégie au sein des grands groupes. Nous avons ensuite vu pourquoi l'innovation ouverte est si difficile à appliquer au sein des groupes. Nous nous concentrerons maintenant sur l'une des caractéristiques importantes de l'innovation ouverte : la collaboration entre les grands groupes et les entreprises tierces (et plus précisément les startups et les PME).

Nous verrons dans cette partie les spécificités des différents types de partenariats envisageables entre une startup et un grand groupe, leurs objectifs, ainsi que leurs avantages et inconvénients. Nous verrons ensuite quelles sont les structures qui permettent aux grands groupes et aux startups d'interagir.

Nous verrons dans cette partie pourquoi tous les types d'interactions entre startups et grands groupes ne demandent pas le même niveau d'implication des équipes internes du grand groupe.



4.1 Des partenariats aux objectifs variés

Dans la plupart des partenariats, les grands groupes profitent des compétences, de l'agilité et de la créativité des startups. Les startups quant à elles, profitent des capacités industrielles du grand groupe, de sa visibilité, et gagnent ensuite en crédibilité auprès de futurs prospects.

Plusieurs types de partenariats peuvent exister entre une startup et un grand groupe. Tous ne demandent pas le même degré d'implication de la part du grand groupe, et tous n'ont pas les mêmes objectifs finaux. Il y a quatre types de partenariats possibles dans une relation startup - grand groupe :

4.1.1 Partenariat Technologique

Les startups profitent des capacités industrielles du grand groupe (R&D, production, distribution, réseau). Ce type de partenariat peut comprendre une intégration de la solution de la startup dans le produit du grand groupe (intégration classique, ou bien en marque blanche) ou bien du co-développement (utilisation des technologies des deux parties pour la conception d'un produit / d'une solution à deux). Ces types de partenariats demandent une très forte implication du groupe (à divers niveaux : direction, R&D, marketing...) pour arriver à une solution concrète (proof of concept, voire distribution).

Le co-développement constitue une nouvelle manière de développer des offres disruptives plus rapidement, à moindre coût, mais surtout en s'appuyant sur des besoins réels des consommateurs. Un tel partenariat permet ensuite à une startup de gagner en crédibilité auprès d'investisseurs ou d'autres grands comptes.

Dans le cadre de mon alternance au sein du programme d'incubation d'ALCATEL ONETOUCH, nous avons développé un "proof of concept" avec l'une des startups du programme. Cela consistait en une coque qui s'adaptait à nos smartphones, et qui intégrait leur technologie. Elle proposait un nouveau type d'interaction pour jouer à certains jeux. Nos ingénieurs basés en Chine ont travaillé six mois avec la startup pour développer ce concept, qui n'a malheureusement pas suscité suffisamment d'intérêt par la suite pour une industrialisation et une distribution à grande échelle.

4.1.2 Partenariat Commercial

C'est une prestation classique de la startup (vente de sa solution, sous-traitance). Elles ne demandent pas d'efforts particuliers du grand groupe, et implique peu de personnes (achats, éventuellement marketing).

Ces partenariats peuvent néanmoins servir l'image du grand groupe, qui s'affiche auprès de startups innovantes. Ils sont également intéressants pour les startups : avoir des grands groupes comme références clients est un gage de sérieux. La plupart des startups affichent par ailleurs leurs références sur leur site.

Dans ce type de partenariat, le grand groupe est donc un donneur d'ordre (un client classique) et la startup exécute la commande.

Les grands groupes peuvent avoir recours à ce genre de procédés pour réaliser des prestations innovantes, qui sortent de l'ordinaire, et qui seraient trop longues et trop coûteuses à développer en interne. Néanmoins, ce type de relation a des limites : elle ne permet pas réellement d'innover et de tirer parti d'une collaboration avec une startup innovante.

Toujours dans le cadre de mon alternance, nous avons confié des prestations classiques à des startups du programme à plusieurs reprises. La startup ePawn a par exemple développé des tables interactives (sur lesquelles furent présentés nos derniers produits) à l'occasion du Mobile World Congress de Barcelone. C'est une prestation classique dans le sens où la startup a adapté son produit phare (son MVP) aux besoins ponctuels d'un grand compte. Ce type de prestation n'a pas nécessité une grande implication de notre côté, si ce n'est celle de l'équipe créative chargée d'aménager les stands sur les salons internationaux.

Une autre startup, Ayotle (qui développe un logiciel permettant d'interagir avec des interfaces utilisateur à distance) avait réalisé une animation grâce à laquelle les visiteurs du salon pouvaient faire pivoter à 360 degrés des modèles 3D de nos smartphones, juste en utilisant les deux mains devant un écran)

4.1.3 Partenariat Marketing

Ce sont des partenariats ayant pour but premier la communication. Il n'y a donc pas de prestations, d'intégration ou de co-développement : l'idée principale derrière de ce type de partenariat est, pour la startup, de profiter de la visibilité internationale du groupe. Pour le grand groupe, il s'agit de s'afficher auprès d'une startup dont l'image est en général plus moderne, innovante et décontractée.

Lors du Mobile World Congress de Mars 2014, ALCATEL ONETOUCH avait amené une jeune startup Française sur son stand, Track.tl. Track.tl développe une plateforme de jukebox collaboratif (tout le monde peut ajouter ses propres musiques sur une playlist collaborative). La startup gérait donc la musique sur le stand, et était visible auprès des plus grands constructeurs et opérateurs mondiaux. Parallèlement, l'image détendue et positive de la startup profitait directement à la marque ALCATEL ONETOUCH.

4.1.4 Investissements et rachat

Certaines entreprises ont parfois du mal à transformer les idées de leurs départements R&D en réelle valeur ajoutée. C'est la raison pour laquelle certaines n'hésitent pas à prendre des participations financières dans des startups, dans une perspective d'innovation. On appelle cela le "Corporate Venturing".

Cela permet aux startups de financer leur développement international ou bien des besoins de R&D (qui génèrent des revenus uniquement sur le long terme. Une startup vend donc moins de services / produits durant cette période en raison de ses ressources humaines et financière limitées et a par conséquent besoin de fonds pour assurer ces travaux).

Le capital-risque et l'acquisition de startups sont encore peu développés en France, par rapport à d'autres pays comme les Etats-Unis, où il n'est pas rare de voir des grands groupes racheter des startups pour intégrer directement leur technologie (Comme Apple, avec le rachat de startups spécialisées en cartographie, afin d'améliorer son service Maps, ou bien Google avec le rachat de Nest, afin de pénétrer le marché de la domotique).

4.2 Des structures facilitant la collaboration des acteurs

Ces types de partenariats peuvent se dérouler dans différents cadres. Ils sont en général facilités par une structure prévue à cet effet, comme :

- Un incubateur public (Paris & Co.), hybride (Numa - Le Camping), ou privé (incubateurs directement créés et gérés par les grands groupes, comme Orange Fab ou des incubateurs comme The Family, Axeleo...)
- Des espaces de co-working (souvent financés et sponsorisés par des grands groupes, comme Le Village du Crédit Agricole)
- Des événements ponctuels comme des challenges, des concours ou des hackatons.
- Plateformes en ligne (appels à projet soumis aux votes des internautes par exemple)
- Fonds d'investissements des grands groupes (SFR Développement, BT Initiatives...)

Ces structures soulignent une fois de plus le rôle des intermédiaires de l'innovation, qui facilitent les rencontres, les échanges et les collaborations entre les grands groupes et les entreprises tierces. Il est très rare de voir ces partenariats se construire sans passer par l'une de ces structures.

4.2.1 Incubateurs

Les objectifs d'un incubateur sont de détecter (via des candidatures spontanées ou bien des appels à projet), d'accueillir et d'accompagner des startups aux niveaux de maturité différents. On les distingue des accélérateurs dont le rôle est plutôt d'aider des porteurs de projets à concrétiser une simple idée de création d'entreprise (ils se situent donc en amont des incubateurs). Qu'ils soient publics, privés ou bien hybrides, ils sont en général soutenus par différents acteurs (collectivité locales et institutions, grandes entreprises...).

Ils proposent les services suivants aux startups incubées :

- Hébergement
- Conseils (business model, stratégie commerciale et marketing, aide juridique et légale..etc.)
- Réseau (autres startups, grands groupes, investisseurs et business angels...)
- Organisation d'évènements (démonstrations et pitches devant des grands comptes, rencontres avec des experts, formations et ateliers...).

On distingue quatre types d'incubateurs :

- **Publics (Paris & Co.)** : Ces incubateurs hébergent des startups choisies sur dossier. Ils sont en général financés par l'état ou par des régions. Ils entretiennent des relations assez étroites avec des grands groupes, en raison de leurs réseaux de startups très importants.
- **Hybrides** : Ce sont des incubateurs publics sponsorisés par des grands groupes. Le Numa, à Paris, héberge et accompagne (via son incubateur, Le Camping) des dizaines de startups innovantes. Des groupes comme Orange et Google financent en partie les lieux.
- **Privés** : Ce sont des incubateurs classiques à but lucratif. Ils proposent généralement les mêmes services et les mêmes formes d'accompagnement que les incubateurs publics, mais prennent une participation dans chaque startup accompagnée. On en trouve plusieurs à Paris, dont The Family ou encore Axeleo. Certains grands groupes ont également leurs propres structures d'accompagnement. Peu d'entreprises ont le leur en France, car cela implique des investissements très importants : locaux, personnel, communication...Le plus connu en France est celui d'Orange (Orange Fab) qui dispose notamment d'antennes en Californie, à Tel-Aviv, Seoul et en Côte d'Ivoire.
- **Incubateurs d'écoles** : Ce sont les incubateurs des grandes écoles de commerce ou d'ingénieur. Ils sont généralement hébergés dans les locaux de l'école en question, et sont souvent affiliés aux filières d'entrepreneuriat. Certains sont assez pointus (ils disposent d'un réseau très important) et sont ouverts aux projets venant de l'extérieur (comme Télécom Paris Tech ou Blue Factory, l'incubateur de l'ESCP).

« Vu le rythme du changement qui menace certaines grandes entreprises, les incubateurs corporate deviennent de plus en plus importants pour créer de nouveaux relais de croissance. »

Stephen Wunker, DG de la société New Market Advisors.

Les intérêts d'une startup de participer à de tels programmes sont assez clairs : hébergement, réseau, développement...Ils sont également importants pour les grands groupes associés. Etre associés à de telles structures leur permet d'être présent dans un écosystème innovant, d'assurer une veille technologique (et donc de repérer facilement certains projets intéressants), et d'être à l'affût des dernières tendances et nouveautés. Les incubateurs assurent aussi une forte visibilité aux groupes concernés. Ils peuvent donc être intéressants en terme de communication pure. Les incubateurs privés (créés par les groupe eux-mêmes) sont en revanche plus rares : les investissements sont en général trop lourds par rapport aux résultats obtenus à moyen terme. C'est la raison pour laquelle les grands groupes s'associent de plus en plus à des incubateurs publics ou d'écoles : ils peuvent en tirer tous les avantages (veille, visibilité, partenariats) en sous-traitant la partie hébergement et coaching aux institutions en question.

Le fait que la collaboration soit encadrée par des spécialistes et des chefs de projets (dans le cadre d'incubateurs communs entre grands groupes et incubateurs publics) permet aussi de la rendre plus efficace.

Les grands groupes ne procèdent donc pas tous de la même façon. Certains ont leur propre incubateur (Orange, Dassault Systèmes, Alcatel-Lucent...), d'autres s'associent à des structures publiques (comme mentionné plus haut, JCDecaux, Renault, SNCF, Axa, Covea et ALCATEL ONETOUCH ont des programmes en partenariat avec Paris & Co.). D'autres groupes sont simplement partenaires d'incubateurs publics ou d'incubateurs d'écoles (Google et Microsoft sont partenaires de l'incubateur de Telecom Paris Tech).

4.2.2 Concours, challenges et hackatons

Organisés à la base dans certaines entreprises de développement web, les "hackatons" (contraction de Hack et de Marathon) sont maintenant organisés par tous les grands groupes Français : Orange, Société Générale, Casino, Axa, Allianz...Les ministères de la Culture et de l'Intérieur ont également organisé un hackaton récemment.

Le but d'un hackaton est de faire travailler des porteurs de projet, designers, et développeurs sur une problématique précise, avec comme objectif final d'améliorer un produit, un service, ou bien une interface. Les équipes ont alors entre 24 et 48H pour apporter une solution concrète. Les entreprises offrent aux vainqueurs la possibilité de finaliser le projet auprès de leurs équipes, ou bien des prix dédiés (biens ou services en rapport avec l'activité de l'entreprise, sommes d'argent...)

Les premières entreprises à organiser ce genre d'évènements furent les entreprises IT comme Google, Microsoft ou encore Facebook (dont le fameux bouton "Like", la timeline et la messagerie instantanée furent créés lors d'évènements semblables !).

Tous les domaines d'activités s'y mettent aujourd'hui, et pour cause : ces évènements permettent de livrer des prototypes en un temps record. Une fois la compétition terminée, les projets peuvent être prolongés avec l'équipe gagnante, ou bien récupérés en interne. En France, les hackatons SNCF et l'Oréal ont vu naître des applications comme Tranquilien (informations sur l'affluence des trains, basée sur modèle collaboratif) et Makeup Genius (qui permet aux consommatrices de tester les produits de la marque de façon virtuelle, grâce à la caméra de leur smartphone ou de leur tablette).

La grande popularité de ce type d'évènements a eu comme conséquence de les détourner de leur véritable nature. En effet, de nombreux hackatons sont aujourd'hui devenus de simples opérations de communication. Ce type d'évènement renvoie une image très positive de l'entreprise : ouverte, moderne, innovante, curieuse... Pour être réellement efficace, un hackaton doit être en adéquation avec la culture d'entreprise, sa stratégie et son ambition. Des hackatons trop axés sur la communication apportent peu de valeur ajoutée sur le long terme.

Le véritable défi commence d'ailleurs une fois l'évènement terminé. Il est très rare de voir des projets issus de hackatons aboutir à des produits finis. En effet, les projets proposés ne sont jamais totalement finalisés à la fin du hackaton. Il est donc nécessaire pour l'entreprise d'impliquer ses équipes internes pour adapter le projet jusqu'à l'industrialisation, ce qui demande un autre niveau d'implication, et la mobilisation de plusieurs départements. De telles démarches sont compliquées en l'absence de process bien établis.

Une entreprise qui souhaite organiser un hackaton efficace (qui n'est pas axé seulement sur une opération de communication) doit envisager un suivi des projets sur le long terme, et mettre en place une structure adéquate en interne. Un hackaton doit être vu comme un outil à intégrer dans une stratégie d'innovation ouverte. Un investissement uniquement sur les deux jours que comporte l'évènement pourrait même desservir l'image de la marque dans l'écosystème startup.

En dehors des hackatons, de nombreux concours de startups et challenges ont vu le jour ces dernières années. Les opérateurs Français en organisent régulièrement : Orange et Bouygues Telecom ont organisé des concours d'applications mobiles en rapport avec le déploiement de leurs réseaux 4G. SFR a organisé à plusieurs reprises le concours Jeunes Talents Startup. Ces concours apportent aux startups une visibilité importante, ainsi que des ressources techniques, financières, et des contacts précieux au niveau des services achats. Encore une fois, ces concours sont souvent organisés dans une logique de communication plutôt que dans une réelle logique de collaboration.

Autre cas de partenariat : le sponsoring d'évènements externes. Ici, les entreprises ne le cachent pas : il s'agit réellement d'une logique de communication auprès de l'écosystème startup. Cela dit, les entreprises qui entreprennent ce genre d'opérations de communication ont en règle générale des structures mises en place pour travailler avec des startups (on retrouve souvent les mêmes entreprises en tant que sponsors de ces évènements : Orange, Microsoft, BNP Paribas, Société Générale, GDF Suez...). L'idée est aussi de mettre en avant leurs propres initiatives d'innovation ouverte à travers ces évènements, et alimenter leur "deal flow".

4.2.3 Fonds d'investissement et corporate venturing

De plus en plus de grands groupes prennent des parts dans des startups et PME innovantes. Ces investissements peuvent avoir des objectifs différents comme intégrer une technologie tierce, faciliter l'entrée sur un nouveau marché, mieux s'adapter aux évolutions du marché ou encore racheter une entreprise qui opère sur le même marché afin développer sa clientèle et ses parts de marché.

Pour faciliter ces investissements, certains grands groupes créent des structures adaptées : des fonds d'investissements propres, ce que l'on appelle également le "corporate venturing". Ces fonds interviennent en règle générale dans leur propre secteur d'activité. Ils reprennent les codes des investisseurs privés et du Venture Capital, mais visent des intérêts stratégiques pour le groupe plutôt qu'une simple logique de profit. Certaines entreprises investissent à plusieurs dans le même fonds : c'est ce qu'on appelle du Multi-Corporate Venturing.

Cela a plusieurs avantages : tant sur la plan financier (plus de ressources disponibles pour investir dans plus de projets) que sur le plan stratégique (un groupe peut détecter des opportunités avec un projet dans lequel un autre groupe non-concurrent du fonds a investi). En France, le fonds Ecomobilité Ventures est composé de groupes comme la SNCF, Orange, Total ou encore le groupe PSA Peugeot Citroën. Ce fonds a comme objectif d'investir dans des projets liés à la mobilité et aux technologies vertes.

On compte une vingtaine de structures d'investissement appartenant à des grands groupes en France. Le marché Français du corporate venture était estimé à 10% du marché du capital risque en 2012, selon une étude de PME Finance et d'Eurostaf.

Historiquement, les groupes les plus présents dans ce domaine sont les opérateurs télécoms. Orange est le plus actif avec son fonds Orange Ventures (aujourd'hui Orange Digital Ventures). Orange est également co-investisseur avec Publicis dans le fonds Iris Capital, qui gère 300M d'euros pour investir dans les secteurs des nouvelles technologies et des médias. Bouygues Telecom investit dans des startups innovantes via son fonds BT Initiatives. La nouvelle box internet du groupe a été co-développée avec iFeelSmart, startup dans laquelle le groupe a investi. SFR investit quant à lui dans des startups à travers son fonds SFR Développement. 40 millions d'euros ont été investis dans 22 entreprises en Europe, Asie et Amérique depuis 2006.

De l'autre côté de l'Atlantique, les GAFA (Google Amazon Facebook Apple) pratiquent ces investissements de façon beaucoup plus intense. Google a racheté 181 entreprises (dont une grande majorité de startups) depuis 2001 afin d'améliorer ses services existants ou pour en développer de nouveaux. Google est également présent dans plus de 250 startups (dont Uber) via son fonds Google Ventures.

Même si ces pratiques se développent en France, elles restent minoritaires. Nous assistons à une croissance des investissements dans les petites structures. En revanche, très peu de grands groupes font l'acquisition de startups. Cela est dû à plusieurs facteurs : l'intérêt des groupes Français dans l'univers des startups est relativement récent. De plus, certains grands groupes industriels du numérique comme Alcatel Lucent, Technicolor ou encore STMicroelectronics ont connu des plans de restructuration à répétition, et ne sont donc pas en mesure de racheter des entreprises. La réémergence du corporate venture est également récente : celle-ci avait totalement disparue en France après l'éclatement de la bulle internet au début des années 2000. Il existe néanmoins certaines exceptions avec des entreprises comme Cegid (éditeur de logiciel) et Dassault Systèmes, qui ont racheté des startups Françaises et internationales récemment.

4.2.4 Espaces de coworking et fab labs

Les espaces de coworking et les "labs" sont un moyen supplémentaire qu'ont les grands groupes pour interagir avec des projets innovants. Les espaces de co-working sont des bureaux dans lesquels cohabitent de nombreuses startups. Il peut s'agir d'open spaces, de bureaux privés... Dans la plupart des cas, ces espaces sont pensés pour favoriser les échanges et les interactions entre les différentes entreprises qui y sont présentes.

Les labs et fab labs sont des espaces permettant de créer ou d'expérimenter des solutions innovantes rapidement. De nombreux outils de pointe sont mis à la disposition des différents porteurs de projet (comme des imprimantes 3D) afin de réaliser des "proof of concept" et de tester la viabilité économique de ces concepts.

Une fois de plus, les opérateurs télécoms et Orange ont été des précurseurs dans ce domaine. Les projets sont généralement accompagnés par les départements R&D et les cellules innovation des groupes en question, dont l'objectif est de créer des partenariats sur le long terme.

Air Liquide a récemment lancé son i-Lab, que le groupe définit comme *« un laboratoire des nouvelles idées pour contribuer à accélérer l'innovation et explorer de nouveaux marchés. Ce laboratoire est à la fois une structure de réflexion (Think-tank) et d'expérimentation (Corporate Garage) de nouvelles idées pour le Groupe. Il vient en support aux différentes entités Innovation et branches d'activité du Groupe pour développer de nouvelles offres, produits et technologies. [...] L'équipe de réflexion du i-Lab (Think-tank) est chargée d'identifier et de cartographier de nouvelles opportunités de croissance pour le Groupe [...] L'équipe d'expérimentation du i-Lab (Corporate Garage) a pour objectif de tester rapidement les idées auprès d'utilisateurs finaux. Elle s'appuie notamment sur des méthodologies d'innovation centrées sur les usages du consommateur final tout en s'assurant de la faisabilité technique des idées »*

Ces structures servent avant tout des objectifs de veille technologique : elles permettent aux grands groupes de détecter les grandes tendances et opportunités de croissance de demain, ainsi que de mieux comprendre des technologies et marchés récents. Elles leur permettent également de mieux s'adapter aux évolutions des marchés.

Le crédit Agricole a ouvert il y a peu sa propre pépinière de startups, appelée "Le Village". 70 startups partagent les 4600m² de locaux flambant neufs situés au cœur de Paris. Décrit comme un espace d'open innovation, les objectifs affichés sont les suivants :

- « Favoriser l'émergence de projets innovants et de nouveaux talents »
- « Accompagner les jeunes entreprises dans la mise en œuvre de leurs solutions et dans leur réussite commerciale »
- « Promouvoir, accélérer et diffuser l'innovation »

Des partenaires industriels tels que Philips, Microsoft, HP ou encore GDF Suez sont associés à cet espace (comme simple sponsor ou bien dans une optique de collaboration).

Nous constatons qu'il existe en France de nombreux moyens pour faciliter la collaboration entre startups et grands groupes industriels. Ces modes d'interaction peuvent varier en fonction de nombreux critères.

Une entreprise qui souhaite explorer un marché (veille, identification de nouveaux besoins..) et qui se situe dans une phase très en amont n'investira pas forcément directement dans une startup ou dans un fonds : elle passera éventuellement par d'autres étapes comme le sponsoring d'événements, l'organisation de concours ou de hackatons. Elle participera à des événements de l'écosystème (démonstrations, pitch days...).

Elle utilisera ensuite d'autres structures une fois que ses besoins sont mieux identifiés et structurés : un incubateur par exemple, grâce auquel elle pourrait trouver des partenaires pour des partenariats technologiques.

Les relations peuvent également évoluer en dehors des structures définies : un groupe peut investir dans une startup sans passer par son fonds, ou bien conclure un partenariat voire développer une solution en commun sans passer par un incubateur ou un lab. Les différents partenariats que nous avons évoqués au début de cette partie (technologique, commercial, marketing, investissement) peuvent donc naître à travers les structures décrites ici (incubateurs, concours, fonds d'investissements, labs...

4.3 La collaboration vue par le grand groupe

4.3.1 Attentes des groupes

Un groupe peut avoir plusieurs attentes dans le cadre d'une collaboration avec des startups. Il peut s'agir d'un besoin de créativité (réfléchir à des nouveaux services, produits, en intégrant une technologie tierce ou bien en créant cette technologie avec une entreprise tierce) ou bien d'agilité (implémenter une solution concrète rapidement, sans avoir à la développer en interne). Un grand groupe peut également avoir besoin d'un nouveau regard sur un marché existant, ou bien de détecter de futures tendances innovantes. Il peut aussi s'agir de diffuser une culture d'innovation et entrepreneuriale au sein de ses équipes.

L'aspect communication est important : s'afficher auprès de startups est en général bénéfique. En revanche, certains éléments, liés aux différences de taille, de structure et de besoins peuvent freiner ces relations, voire les conduire à un fin prématurée dans certains cas.

4.3.2 Avantages

Collaborer avec une startup offre de nombreux avantages aux grandes entreprises. Ce sont généralement des investissements assez lourds au départ. En revanche, le retour sur investissement d'une telle stratégie peut être très élevé si l'entreprise dans son ensemble s'implique réellement dans cette démarche.

Travailler avec une startup permet à un grand groupe d'assouplir certaines méthodes de travail, et de gagner du temps. Acquérir une startup et sa technologie peut également revenir moins cher que de financer des années de R&D. Même sans acquisition, intégrer une technologie déjà existante ou développer un produit en commun reviendra moins cher et sera plus rapide que des recherches internes dans la plupart des cas.

Travailler sur un projet de co-développement avec une startup peut aussi être intéressant dans la mesure où certaines d'entre elles réunissent des experts de haut niveau, avec des années d'expérience dans leur domaine. On trouve rarement une telle densité de profils de ce niveau sur un seul et même projet dans des grands groupes. On imagine souvent les startups comme des entreprises composées d'entrepreneurs fraîchement diplômés. La réalité est tout autre, et les meilleures startups réunissent souvent ces profils.

J'ai pu constater cela lors de mon expérience chez Paris Région Lab Incubateurs (maintenant Paris & Co).

Lorsqu'une collaboration entre ces deux acteurs fonctionne, l'entreprise gagne aussi en réputation. Elle sera vue comme une entreprise sachant travailler en réseau, ouverte, capable d'intégrer des partenaires externes et de travailler efficacement avec eux. Cela peut avoir un impact positif sur ses clients finaux, mais aussi attirer de futurs partenaires et collaborateurs de qualité.

Par ailleurs, cela peut amener une image positive en terme de responsabilité sociale (faire avancer l'économie et contribuer au succès de petites structures).

Les startups peuvent apporter aux grands groupes une approche et une vision différentes. Elles peuvent les aider à développer une culture entrepreneuriale forte en interne, à diffuser une certaine forme de créativité et d'agilité. Elles peuvent apporter de nouvelles méthodes de travail et un accès à des écosystèmes créatifs et innovants.

Etre présent dans l'écosystème startups permet aux grands groupes de mieux savoir ce qu'il se passera demain, et d'identifier les futures grandes tendances. En effet, les startups sont créés pour répondre à un besoin existant de clients réels. Etre à l'affut dans cet écosystème consiste donc en une forme de veille technologique. Cela permet de capter les signaux faibles (de détecter quels services, produits et technologies atteignent la fin de leur cycle de vie).

Sur le plan commercial et marketing, collaborer avec une startup peut permettre à une grande entreprise de créer des offres commerciales conjointes, ou bien d'enrichir des solutions existantes (en intégrant directement la technologie tierce).

D'un point de vue marketing, collaborer avec des startups est en général bénéfique (à condition qu'il ne s'agisse pas uniquement de communication, mais que des partenariats concrets voient le jour) en terme d'image, en raison du caractère détendu et innovant de ces dernières.

Sur un plan stratégique, une collaboration réussie peut permettre à une entreprise d'améliorer sa position sur de nouveaux marchés. Cela peut aussi contribuer à la création d'avantages concurrentiels majeurs. En cas d'échec, les risques sont bien plus faibles: l'entreprise n'a pas eu à investir des millions d'euros en R&D au préalable. Pourtant, les résultats peuvent être identiques si la collaboration fonctionne.

4.3.3 Freins

Du point de vue d'un grand groupe, il peut être difficile de comprendre le modèle économique d'une startup, ainsi que ses choix stratégiques. Ces petites structures sont fragiles financièrement, ce qui peut expliquer la réticence de certaines directions financières (et donc empêcher un investissement, l'intégration d'une technologie ou l'attribution de ressources humaines et financières à un projet de co-développement).

Les startups aux capitaux propres faibles peuvent éprouver des difficultés à exécuter des prestations à grande échelle. Il peut être parfois délicat pour ces dernières d'élever brusquement la qualité de leur service ou de leur solution (au niveau des attentes de son client) en conservant la même équipe.

De telles difficultés opérationnelles peuvent entacher la relation et créer un décalage entre les attentes du grand groupe et le résultat final.

Le fait qu'une startup soit en quête de son modèle d'affaires peut également représenter un frein conséquent pour un grand compte. Certains d'entre eux peuvent interpréter cela comme un manque de stabilité, ou bien en déduire que la startup éprouvera des difficultés à mettre sa solution à l'échelle (la rendre 'scalable').

De plus, le grand compte client peut ne pas être entièrement satisfait si plusieurs itérations sont nécessaires pour arriver à un produit stable.

Lors du salon IFA à Berlin, une des startups avec laquelle nous travaillions, ePawn, avait conçu de grandes tables intégrant leur technologie, grâce auxquelles les visiteurs pouvaient interagir avec nos produits. La technologie ne pouvait pas assurer le passage de tant de visiteurs pendant 4 jours consécutifs, et nous étions obligés de redémarrer le système plusieurs fois par jour.

En dehors des freins liés à la nature intrinsèque des startups, d'autres éléments peuvent également brider les relations startups - grand groupe.

L'un des principaux freins est la confiance: certains groupes hésitent encore à développer de nouvelles offres avec des partenaires extérieurs, en raison de plusieurs facteurs. Le fait de vouloir protéger sa propriété intellectuelle à tout prix peut constituer l'un d'entre eux (il peut être nécessaire d'ouvrir certaines de ses technologies au partenaire dans le cadre d'une intégration ou bien d'un co-développement). En effet, l'innovation ouverte implique par définition un partage de certaines informations. Ces informations peuvent potentiellement dévoiler des éléments sensibles (caractéristiques techniques de certains produits, futures actions marketing...) ou certaines faiblesses.

Le syndrome du Not Invented Here peut aussi être un facteur limitant la collaboration avec des entreprises tierces. De plus, les différences culturelles (en terme de façon de travailler, différence des process et agilité...) entravent régulièrement les relations startups - grands comptes. **69,8% des grands groupes** considèrent d'ailleurs que les problèmes qui peuvent survenir dans le cadre d'une collaboration seront liés aux différences culturelles (bluenove).

4.4 La collaboration vue par la startup

4.4.1 Attentes

Même si l'idée de collaboration avec un grand groupe regroupe de nombreux avantages, les startups ne cherchent pas désespérément ce genre de partenariats. Elles restent des entités assez indépendantes dans l'ensemble, et se développent avec de faibles capitaux et un carnet d'adresse limité fait partie intégrante de leur nature. Elles ne sont donc pas prêtes à travailler avec n'importe quelle grande entreprise. Le grand groupe doit séduire, et doit prouver qu'il est en mesure de travailler avec des partenaires extérieurs.

Dans le cadre d'un partenariat, les startups ont des attentes très claires vis-à-vis des grands groupes. Selon une étude TNS Sofres / Butagaz d'avril 2015, les apports des grands groupes les plus attendus par les startups sont les suivants :

- Plus de visibilité (pour 57% d'entre elles)
- Avoir le grand groupe comme référence, et comme garant (55%)
- Bénéficier des prospects et avoir accès au réseau du grand groupe (51%)
- Apport en capital (48%)

Une étude de Fabernovel et de Neuilly Nouveaux Médias de juillet 2014 souligne quant à elle les attentes suivantes:

- Le partage des compétences (partage du savoir-faire dans le cadre d'un partenariat)
- L'implication de la direction (qui traduit souvent une réelle volonté de collaborer de la part du groupe)
- Une collaboration sur le long terme (de non pas de simples opérations de communication ponctuelles)

Des attentes liées à un gain de notoriété, à un accès à des marchés mondiaux et à des opportunités de financement reviennent également dans cette étude.

Dans tous les cas, l'attente principale des startups concernées est l'obtention de bons clients: des clients lui permettant d'atteindre de nouveaux marchés, avec des cycles d'achats courts, ainsi qu'une capacité rapide de prototypage et d'industrialisation.

4.4.2 Avantages

Comme mentionné plus tôt, travailler avec un grand groupe industriel peut offrir de nombreuses opportunités de croissance à une startup.

Premièrement, un partenariat (quel qu'il soit : technologique, commercial ou marketing) peut apporter à une startup de nombreuses ressources, matérielles et immatérielles. L'accompagnement et l'expertise dont peuvent bénéficier les startups de la part des équipes du groupe, sur un plan stratégique, économique, marketing ou encore juridique, constitue un précieux apports. Ce genre de prestations serait autrement inaccessible pour des entreprises aux ressources limitées (via des consultants par exemple). Une collaboration réussie avec un grand groupe est un gage de sérieux pour une startup. Cela apporte plus de crédibilité à la jeune pousse, et lui permet à la fois d'attirer de nouveaux partenaires et d'être plus visible auprès de futurs prospects.

L'étude de Fabernovel et de Neuilly Nouveaux Médias citée plus tôt nous indique par ailleurs que « l'apport d'activité » est l'avantage principal d'une collaboration startup - grand groupe pour 77% des startups interrogées. Pour 73% d'entre elles, « l'apport de références essentielles pour gagner d'autres marchés » constitue le second atout d'une telle collaboration.

L'accès à des réseaux de distribution internationaux est un apport considérable pour une startup. En revanche, toutes les startups n'ont pas le niveau de maturité adéquat pour un développement international.

Un partenariat avec une grande structure peut aussi amener des fonds supplémentaires à la startup, souvent nécessaires au développement de la solution et à son internationalisation, ainsi qu'à l'extension de ses équipes.

En répondant à des demandes très spécifiques des grands groupes, les startups font parfois évoluer leurs offres (ajout de nouvelles fonctions, adaptation de la solution à un besoin précis...).

Ces solutions customisées peuvent ensuite être adaptées à d'autres grands comptes aux besoins similaires, et servir de références dans le cadre d'autres potentiels partenariats.

Lors de l'IFA 2014, la startup Ayotle avait conçu une application sur laquelle des versions numérisées de nos téléphones pouvaient être manipulés à 360 degrés et à distance par les visiteurs du salon. Cette animation reposait sur leur propre technologie d'analyse d'images 3D. La startup a donc adapté sa solution à un usage précis. L'animation peut, par la suite, plaire à de nouveaux prospects qui verraient là une possibilité de l'adapter à leurs propres produits. La startup peut ensuite adapter simplement la forme de l'animation, et ainsi obtenir un précieux gain de temps.

Dans l'ensemble, les startups sont plutôt satisfaites des relations qu'elles entretiennent avec les grands groupes industriels. Une sur quatre estime par ailleurs qu'un partenariat avec un grand groupe est indispensable pour se développer. 68% d'entre elles estiment que ces collaborations sont plutôt favorables

4.4.3 Freins

Malgré les nombreux avantages qu'un partenariat avec un grand groupe peut apporter à une startup, tout n'est pas parfait dans ces relations. Nous avons vu précédemment les raisons pour lesquelles les grands groupes pouvaient émettre certaines réserves vis-à-vis des partenariats avec des petites structures comme les startups. Les caractéristiques d'un grand groupe peuvent également pousser certaines startups à réduire leurs efforts de collaboration.

Rejoindre un incubateur privé (appartenant à un grand groupe) amène souvent les startups concernées à céder une partie de leur capital. C'est en effet le moyen qu'ont trouvé ces structures pour monétiser leurs services (hébergement, conseil...). C'est un pari sur le long terme, qui peut s'avérer payant si une startup prend un **essor international** (d'anciennes startups, dont la valorisation est aujourd'hui estimée à plusieurs milliards de dollars sont passées par l'incubateur privé Y Combinator comme Dropbox, 9GAG, Twitch ou encore Reddit). En revanche, cela peut être perçu par un frein par certaines startups, qui y voient là une potentielle perte d'indépendance. D'autres startups considèrent que rejoindre l'incubateur d'un grand groupe peut créer une forme de méfiance venant de potentiels clients du même secteur d'activité (et donc de concurrents du grand groupe) envers leur solution.

Selon Simon Baldeyrou, aujourd'hui CEO France de Deezer, « *Travailler avec un grand groupe, c'est accepter d'avoir une quinzaine d'interlocuteurs. Et courir le risque que son sujet passe soudain au second plan pour le grand compte* »

En effet, la complexité des circuits de décision des grands groupes pose généralement des problèmes aux startups.

De plus, ils ne sont pas maîtrisables par les startups, qui n'ont qu'un seul point d'entrée en général. Elles ne peuvent interagir avec le top management, et les délais imposés par les nombreux interlocuteurs peuvent être critiques pour une startup.

55% des startups considèrent que la prise de contact est trop difficile, en raison des processus trop complexes des grandes entreprises. Selon Inès Gaisset, fondatrice de Seat-e, « Lorsqu'on rentre en relation avec un grand groupe, c'est un labyrinthe pour trouver les bonnes personnes ». Frédéric Bardeau, fondateur de Simplon.co, nous indique par ailleurs que « les services juridiques, comme les directions achats, sont souvent vus comme des barrières à l'innovation » par les entrepreneurs.

Le manque d'agilité et la lourdeur des processus internes des grands groupes peuvent réellement poser problème, et être en totale contradiction avec une volonté (pourtant affichée) d'innovation ouverte. La difficulté d'accès des startups aux décideurs est en opposition avec ce type de stratégie. Les différences de tailles, de moyens, de culture et d'impératifs peuvent donc créer des difficultés à toutes les étapes du partenariat.

Lors du début de la première saison de notre programme d'incubation, nous ne savions pas encore précisément ce que nous pouvions faire avec l'une des startups (qui disposait d'une technologie très poussée). Après de nombreuses rencontres, il fut décidé que la startup travaille à l'intégration de sa technologie dans nos téléphones (au niveau hardware comme au niveau software). Pour cela, un investissement financier de notre part était nécessaire. En effet, la startup ne pouvait pas survivre sans rentrées d'argent. Et il aurait été difficile de travailler sur des prestations classiques tout en développant d'importants travaux de R&D.

Après plusieurs mois de procédures au niveau du siège du groupe TCL (basé en Chine), l'investissement a été annulé du jour au lendemain. La startup, de son côté, avait commencé le dépôt de brevet dans plusieurs pays en anticipant l'importante rentrée d'argent.

Le projet a donc été purement annulé. L'échec de cette collaboration a mis la survie de la startup en péril. Cet échec peut être expliqué en partie par plusieurs facteurs:

- Absence d'objectifs précis dès le départ
- Manque de transparence du côté du grand groupe
- Mauvaise communication entre la startup et la direction financière basée en Chine (trop d'intermédiaires)

Pour les startups, travailler avec un grand groupe signifie aussi qu'en cas de problème (litige commercial ou financier, propriété intellectuelle...), le grand groupe aura forcément le dernier mot grâce à ses moyens financiers et à sa position.

Dans le cadre d'un simple partenariat commercial, les startups peuvent parfois être confrontées à des problèmes de propriété intellectuelle. Dans le cas où une startup n'a pu exécuter une prestation à hauteur de ce qui était prévu au départ, cette dernière pourra difficilement se défendre si le grand groupe décide de développer la solution en interne par la suite.

Le manque d'investissements et d'implication, les délais de paiement et l'identification des contacts sont donc les freins les plus rencontrés par les startups dans le cadre de partenariats avec de grands groupes industriels. Sylvie Joseph, directrice du programme de transformation interne du groupe La Poste va jusqu'à affirmer que ces relations sont teintées d'hypocrisie et de méfiance, d'un côté comme de l'autre.

6. Problématique et Hypothèses

Après avoir revu les grands principes de l'innovation ouverte, ainsi que ses objectifs et formes d'applications, nous avons pu traiter d'un élément en particulier : la collaboration entre des startups et des grands groupes. Nous avons revu les différents types de partenariats possibles entre ces deux acteurs, ainsi que les structures mises en place pour favoriser ces échanges. Dans une dernière partie, nous avons passé en revue les attentes des ces deux types d'entités, ainsi que les avantages et les freins liés aux collaborations. Fait intéressant, cette dernière partie de la synthèse de littérature nous révèle que les avantages sont aussi nombreux que les freins, d'un côté comme de l'autre.

Il convient alors de se poser la question suivante : En quoi les collaborations startups - grands groupes créent-elles de nouveaux leviers de croissance, aussi bien pour les startups que pour les grands groupes ?

Les hypothèses suivantes nous aiderons à répondre à cette question :

- En raison de leur structure, les grands groupes ne tirent pas le maximum de leur collaboration avec des startups.

Nous avons vu que la structure d'un groupe et son organisation pouvaient potentiellement constituer des freins dans le cadre de partenariats avec des startups. Nous chercherons à savoir comment cela est ressenti du côté des grands groupes et des startups, et dans quelle mesure la collaboration peut réellement être affectée.

- Une startup peut difficilement se passer de l'apport d'un grand groupe pour se développer

Nous chercherons à savoir si une startup peut réellement se développer sans aucun apport d'un grand groupe (capitaux, contacts, partenariats commerciaux, marketing et technologiques...) et si oui, jusqu'à quel point.

- La collaboration avec des startups offre aux grands groupes de nets avantages concurrentiels

Nous chercherons ici à savoir à quel point peuvent être bénéfiques ces collaborations pour le grand groupe, et si des avantages concrets peuvent en ressortir.