

Open MNM – Coopération Grands Groupes/ Startups : Qui change qui ?

Startups et grands groupes sont différents sous bien des aspects : culture, processus internes, relation client... Néanmoins, les coopérations sous différentes formes entre ces deux types d'acteurs s'intensifient pour faire face aux mutations importantes des marchés : scalabilité des modèles d'affaire, impact des technologies et ingérence des GAFA dans de nombreux secteurs.

Ces coopérations peuvent prendre différentes formes, d'une relation ponctuelle (l'expérimentation) jusqu'à l'absorption (phagocytage), en passant par une relation harmonieuse dans laquelle chaque partie tire un bénéfice (la symbiose). Malgré de nombreux succès, certains points durs ressortent et rendent la relation difficile, voire entraînent un échec : objectifs communs mal définis, délais d'exécution longs, un déséquilibre dans la relation et une méfiance réciproque.

Pour réussir une telle relation, il faut donc se préparer, échanger, se transformer et aboutir à des résultats concrets pour chacun des acteurs. Cette mise en relation permet l'émergence de nouvelles capacités organisationnelles.

La communauté OpenMNM, composée de startups, chercheurs et grands groupes, s'est réunie lors de la manifestation du 11 juillet afin de réfléchir sur le thème « Coopération Startups-Grands Groupes : Qui change qui ? ».

Les échanges, à travers les interventions (S. Vidart, Responsable Digital & IT Accelerator AXA sur l'Open Inno), les pitches (Nextuser, Jobset et Shortouch sur leurs

retours d'expérience des collaborations réalisées avec des grands groupes) et un atelier collaboratif, ont mis en exergue les bénéfices et les risques pour chacun dans cette relation, ainsi que les capacités essentielles à développer pour établir une collaboration startup-grands groupes fructueuse et pérenne.

A - Les capacités

Une capacité est une aptitude à développer, coordonner et combiner des ressources pour atteindre ses objectifs. Pour établir une relation fructueuse et capitaliser sur cette relation, les startups et les grands groupes doivent développer de nouvelles capacités. 3 capacités principales ont été identifiées lors de l'Open MNM :

1. **L'accostage**
2. **Le développement et la pérennisation,**
3. **La capitalisation et transformation**

1-Une capacité d'accostage



Anticiper la collaboration et préparer un terrain fertile passent principalement par 3 leviers identifiés lors des échanges :

- Les acteurs : avant de faire affaire, la collaboration doit faire relation. Les acteurs de cette relation doivent être

identifiés et choisis afin de permettre l'engagement nécessaire à la construction, la fortification et le maintien de la relation. Les acteurs référents choisis de chaque partie deviennent les maillons essentiels du lien établi. Côté startup, le lien peut être fait avec l'ensemble de l'équipe, souvent restreinte, alors que les grands groupes ont besoin de proposer un ou des référents précis. Ce dernier doit être en mesure d'aller chercher l'information nécessaire, être facilitateur pour diffuser l'esprit d'ouverture et de collaboration innovante de l'entreprise, négociateur pour trouver le point optimal de collaboration par le dialogue. Ainsi, Stéphane Vidart affirme qu'il faut « *changer de paradigme dans le groupe* » pour laisser de la place au potentiel de la collaboration.

- Le temps : la relation solide s'établit dans le temps et le dialogue. Le dialogue nécessite d'accorder du temps à la réflexion et à l'échange pour que chaque acteur puisse répondre aux questionnements de l'autre, tant sur un plan pratique que stratégique. La juste définition des objectifs de la relation en dépend. Il convient donc à chacun des acteurs de se libérer du temps et mettre ainsi au centre du projet la relation à construire, et maintenir.
- Le lieu : l'espace-temps n'est pas suffisant, l'espace physique est également nécessaire. Les acteurs doivent se rencontrer en face à face dans un endroit adapté. Pour cela, un lieu dédié à la collaboration est nécessaire. Cela peut être un tiers lieu, un espace exclusif au sein des locaux du grand groupe ou de la startup...

Ainsi, la startup Shortouch est hébergée par Ventes-privée à titre gratuit, au cœur de l'incubateur Station F. Ce tiers lieu offre en outre une plus large ouverture à la relation binaire VP/Shortouch. Le lieu est une matérialisation de la relation et l'officialise, créant un effet performatif.

Acteurs, temps, lieu sont les trois leviers essentiels à activer pour se poser les bonnes questions (Comment travailler ensemble ? Pourquoi ? ...) et fonder une base solide. Cette capacité à accoster n'est qu'un préalable à la construction et solidification de la relation dans le temps.

2- Une capacité de développement et de pérennisation



Le dialogue est la base d'une relation et de coopération. Forts d'un lieu adapté et d'un temps réservé, les personnes identifiées peuvent construire une communication efficace sur le long terme. Cela passe par :

- L'écoute : le GG doit entendre et comprendre la demande de la startup, et réciproquement. Il est nécessaire de ne pas s'arrêter à la commande de l'un ou l'autre, il faut chercher la demande. Le passage de la commande à la demande se

fait par un questionnement approfondi des projets respectifs et de l'objectif recherché dans la collaboration.

- Développement d'un langage commun : Cette compréhension n'est possible que grâce à un langage commun : il est nécessaire de définir les termes et d'adapter son langage pour que chaque partie ait une référence commune.
- La détermination des objectif(s) commun(s) : A partir d'un langage commun et d'une écoute réciproque, les parties prenantes peuvent définir des objectifs communs à court, moyen ou long terme (objectif d'innovation, d'élargissement du marché, de structuration...). L'avancée ou l'atteinte de cet objectif est l'indicateur de réussite de la collaboration.
- Le partage transparent des connaissances : le projet commun se construit à travers ce que chaque partie peut apporter à l'autre. Le partage de connaissances implique la transparence, qui se traduit dans la sincérité et franchise entre les acteurs. S. Vidart reconnaît que la descente d'informations, détenues par AXA, vers la startup est parfois longue et difficile. Partage de connaissance et transparence doivent s'inscrire dans une démarche éthique de respect des données. Bertrand Briquet, Nextuser affirme ainsi se baser sur un pilier central : « *compliance et éthique* » comme lorsque qu'ils « *ont dû supprimer un grand nombre de données clients* », n'étant pas utilisables sur un plan éthique. La startup peut craindre de se faire copier son idée. Il est nécessaire de prévoir un partage d'information bilatéral et juste dans sa qualité.

Les présents leviers établissent solidement une relation startup grand groupe et permettent son développement et sa pérennisation. Dans la convergence, il n'en reste pas moins que chaque entreprise garde ses intérêts propres et divergents. Une collaboration forte et solide se caractérise aussi par la liberté d'action de chaque partie prenante, dans le respect de l'autre partie.

Startup et grands groupes doivent respectivement se nourrir en interne des capacités développées dans la relation. Il s'agit de capitaliser sur les compétences de l'autre pour changer et s'améliorer.

3-Capacité de capitalisation et de transformation



Identifier les capacités à intégrer au sein de la startup ou du grand groupe nécessite de prendre du recul. Finalement, quelles modifications la relation apporte à chacun des deux acteurs ?

L'équipe Open MNM a parlé de « *modification génétique* » durant les ateliers collaboratifs, expression qui se réfère à « *l'intégration d'un gène étranger ou modification du corps d'une espèce différente pour en changer ou optimiser un caractère* ». La startup est par défi-

inition « *une entreprise innovante dans le secteur des nouvelles technologies* ». La technologie digitale est donc un gène spécifique et dominant de l'ADN de la startup qui n'est pas celui des grands groupes : « *Les startups nous apportent un savoir-faire et des solutions chez AXA* », S. Vidart.

- ***Ce que le grand groupe peut changer grâce aux spécificités de la startup***

La startup a pour caractéristique une agilité organisationnelle forte. Cette agilité se marque dans la relation client (co-construction du produit/ service avec le système clients), dans l'efficacité de l'élaboration (grâce aux processus horizontaux) et la possibilité de tester rapidement le produit. « *Maintenant je ne demande plus l'autorisation pour réaliser un POC avec une startup, on agit et on présente les résultats* », S. Vidart

Le grand groupe est en mesure, au contact de la startup, de remettre en cause sa structure pyramidale afin de fluidifier ses processus, optimiser son time to market et donc devenir plus compétitif. Il trouvera dans la startup un exemple de fonctionnement agile de l'organisation pour une amélioration de la performance.

Outre de nouvelles capacités organisationnelles, la collaboration avec la startup représente pour le grand groupe l'opportunité d'intégrer de nouvelles capacités techniques, au service de la stratégie. Ainsi, Antonella Benhamou, CEO de Shortouch explique que la startup permet à Vente-privée de cibler différemment ses consommateurs et de les impliquer davantage grâce au bouche-à-oreille. Cela permet à l'entreprise de mieux connaître son marché, de consolider l'existant, de l'élargir et d'augmenter sa performance.



- ***Ce que la startup peut changer grâce aux spécificités du grand groupe***

De même, le grand groupe est une référence forte dans un marché structuré. Il offre son nom et ouvre les portes d'un écosystème pertinent, cadrant ainsi la croissance de la startup et la définition précise de son business model.

Le grand groupe représente un cadre structuré pour la startup qui l'aide à standardiser ses processus et lui permet d'acquérir ainsi la capacité de scalabilité, c'est-à-dire celle de croître très rapidement en garantissant sa rentabilité et sans risquer les dangers d'une croissance exponentielle comme des recrutements précipités et des dépenses non stratégiques : « *Prises en charges des tests B2B/B2C par Vente privée* », A. Benhamou.

Donc, chaque partie se nourrit des capacités acquises de l'autre. Cette réciprocité peut se faire sous le modèle d'une greffe du corps « étranger ». Les fruits de la collaboration peuvent aussi être captés dans une relation parallèle, en co-construction. Les deux acteurs sont susceptibles de se transformer grâce à l'autre. Néanmoins, la tendance actuelle montre la nécessité des grands groupes à devoir se transformer pour perdurer et être compétitifs sur le marché. Cette transformation passe entre autres par l'ouverture sur l'écosystème digital.

B- les risques

La modification génétique peut entraîner des conséquences graves, c'est pourquoi il est nécessaire de prendre en compte les risques pour la rendre d'autant plus efficace.

Le grand groupe, voulant diffuser la culture d'Open innovation dans son organisation, peut aller trop vite et sous-estimer le besoin d'accompagnement au changement des métiers directement touchés par cette collaboration. *« Les startups sont moins chères et plus rapides que le service informatique, il n'accepte pas trop la relation, il y a quelques « clash » parfois. »* confie S. Vidart. Le *« changement de paradigme »* nécessaire doit s'inscrire dans un temps long.

La startup, quant à elle, court le risque d'être absorbée par le grand groupe. Elle risque alors de perdre certaines caractéristiques comme son identité ou sa culture. Quand Tuplejump, spécialiste du BigData, a disparu des écrans radar du jour au lendemain après un rapprochement avec Apple, on a constaté une transformation génétique totale de la startup et de ses fondateurs. C'est pour ses raisons, que E. Djuric, de Jobset, *« spécialiste du recrutement innovant de développeurs »*, nous a expliqué sa crainte de se faire absorber par un groupe : *« Nous avons une croissance assez significative qui intéresse certains groupes. Nous hésitons encore entre une croissance autonome ou avec le support d'un groupe »*.

Le temps du grand groupe n'est pas celui de la startup, ce décalage peut faire émerger une forte frustration côté jeune pousse et un sentiment de perte d'agilité. Il convient aux deux parties de faire preuve de 1) patience et 2) capacité d'adaptation. *« Il faut éviter de se brûler les ailes et se prendre pour*

un grand groupe trop rapidement », Bertrand Briquet.

Conclusion

Malgré des résultats concluants, la coopération startups grands groupes peut parfois engendrer certains risques pour l'un ou l'autre des acteurs, dus notamment à une modification génétique mal gérée, voire une transformation totale. C'est pourquoi, il est primordial de préparer cette relation et de mettre en œuvre un dispositif collaboratif complet et adapté afin de :

- Etre aligné sur les objectifs ;
- Pérenniser la relation ;
- Tirer des bénéfices fructueux ;
- Anticiper les risques potentiels ;
- Développer de nouvelles capacités pour accroître la performance.

Team OpenMNM

Nous remercions l'ensemble des acteurs présents qui ont partagé leur expérience, et tout particulièrement les différents intervenants :

- **Jobset**, une solution innovante de recrutement de développeurs



- **Nextuser**, orchestrateur des outils marketing et personnalisateur de la relation client



- **Shortouch**, solution d'optimisation du réseau de vente s'appuyant de manière ciblée sur les influenceurs du web et leur réseau. Shortouch cherche à connaître au plus près l'utilisateur pour mieux lui parler.

SHORTOUCH.

- Stéphane Vidart pour **AXA Assurance**

