

STARTUPS

Le Baromètre French Tech

de la collaboration
entre startups
et grands groupes
en France

1^{ÈRE} édition

GRANDS

GROUPE



Le Baromètre French Tech

de la collaboration
entre startups
et grands groupes
en France

1^{ÈRE} édition



MANIFESTO

La dynamique des startups en France est de plus en plus manifeste :

depuis 4 ans, elles s'imposent dans le paysage économique français, les montants et la fréquence des levées de fonds s'accroissent, l'investissement en capital risque a été multiplié par 2,5 en 3 ans, de nouveaux leaders internationaux émergent, des « licornes » ont fait leur apparition, etc.

Ces sociétés en hyper croissance suscitent aujourd'hui des vocations entrepreneuriales, attirent les meilleurs talents, et l'attention des médias et des citoyens français convaincus de leur légitimité et de leur rôle dans l'innovation en France.

La capacité de croissance d'une startup est fortement corrélée à l'« écosystème » dans lequel elle est plongée, c'est-à-dire au tissu d'acteurs et de structures avec lequel elle interagit. Les grandes entreprises font partie de ces acteurs fondamentaux : elles peuvent être pour les startups des clients, des investisseurs, des acquéreurs, des partenaires, des distributeurs, etc.

La France est le 2^e pays du monde en termes de nombre d'entreprises classées parmi les 500 plus grandes entreprises du monde (Global Fortune 500).

Ces grandes entreprises françaises sont toutes des leaders européens voire mondiaux et représentent donc un atout indéniable pour l'économie de notre pays.

C'est pourquoi, à l'heure où les innovations majeures et les bouleversements des chaînes de valeurs émergent sur le marché via des startups, les grandes entreprises françaises cherchent à s'insérer dans cet écosystème, s'en nourrir et à l'alimenter, souvent pour accélérer leur propre transformation et mieux préparer leur avenir.

Or les témoignages de la relation entre startups et grands groupes en France sont hétérogènes, entre opportunités et difficultés rencontrées : l'appréciation de nombre d'entrepreneurs et investisseurs est encore que les grandes entreprises françaises, en particulier lorsqu'on les compare à leurs homologues anglo-saxonnes, continuent dans leurs commandes à privilégier des entreprises « établies », que leurs partenariats avec les startups restent trop lents à se concrétiser, qu'elles rachètent peu de startups, qu'elles proposent des valorisations sous-estimées, etc.

Qu'en est-il vraiment ?

Depuis 3 ans, l'action publique « French Tech » déploie une politique structurée en faveur de la croissance des startups françaises : dans la continuité de son action, une partie de ses membres fondateurs se propose d'apporter un éclairage constructif sur la situation de la coopération entre startups et grandes entreprises en France.

Ainsi, la Mission French Tech au ministère de l'Économie et des Finances, et ses partenaires la Direction Générale des Entreprises, la Caisse des dépôts et Bpifrance, mettent en place le Baromètre French Tech de la collaboration startups/grands groupes.

Son objectif ?

Objectiver la situation de la coopération entre startups et grandes entreprises du SBF120 et mesurer dans le temps son amélioration, dans le but de stimuler cette coopération.

Alors que l'économie mondiale traverse une phase de mutation profonde, notre conviction est que les grands leaders de l'économie française de demain mêleront grands groupes ayant su se transformer et startups ayant pu grandir avec succès. Les destins respectifs de ces entreprises sont donc liés. Elles doivent aujourd'hui se rapprocher efficacement autour d'un intérêt vital partagé : multiplier et saisir toutes les opportunités de transformation et de croissance.

—
La French Tech, et ses partenaires
la Direction Générale des Entreprises,
le Groupe Caisse des Dépôts
et Bpifrance

—
Pourquoi ce baromètre ?
Objectiver la situation
de la coopération
entre startups
et grandes entreprises
du SBF120
—

L'ÉQUIPE

Le Baromètre est un projet de la Mission French Tech du ministère de l'Économie et des Finances. Il a été mené en partenariat et co-piloté avec Bpifrance, le Groupe Caisse des Dépôts et la Direction Générale des Entreprises. L'étude a été réalisée par l'agence d'innovation Five by Five. L'équipe a eu la chance de s'entourer d'un Sounding Board, composé de personnalités de divers horizons et choisies pour leur forte implication sur le sujet : entrepreneurs, investisseurs, directeur de l'innovation, afin de capitaliser sur leurs expertises (voir la page ci-contre). L'aventure fut avant tout collective, capitalisant sur les expériences de chacun.e.

Nous tenons à les remercier vivement de leur mobilisation.

La French Tech

David Monteau
Directeur

Delphine Gomes de Sousa
Directrice Adjointe

Marie Gallas-Amblard
Directrice de la Communication

Five by Five

Chloé Bonnet
Co-fondatrice

Kat Borlongan
Co-fondatrice

Edward Gomaa
Directeur de programme

Direction Générale des Entreprises

David Adolphe
Chargé de mission
écosystèmes d'innovation

Bpifrance

Cécile Brosset
Directrice Bpifrance le Hub

Benjamin Sasu
Chargé des Relations Média
et Externes du Hub Startup

Caisse des Dépôts

Benoît Parizet
Responsable Études
et Projets stratégiques,
Département de la Stratégie

Clothilde Morgan de Rivery
Directrice de projets,
Département de la Stratégie

Alaya-Nur Pujol
Chargée de mission,
Département de la Stratégie

Maud Franca
Directrice adjointe en charge
du numérique, Mission Programme
d'Investissements d'Avenir

Johanna Ouazzani
Chargée de mission,
Mission Programme
d'Investissements d'Avenir

LE SOUNDING

BOARD

Le Sounding Board du Baromètre French Tech est composé de représentants de l'écosystème startups au sens large - startups, VCs et grands groupes. Tous ces acteurs ont grandement contribué à préciser la méthodologie.

L'équipe du Baromètre French Tech tient à remercier chaleureusement les membres du Sounding Board pour leur temps, expertise et conseil précieux lors de l'élaboration de cette étude.



Jonathan Benhamou
Co-fondateur et PDG
People Doc



Romain Lavault
General Partner
Partech Ventures



Alain Caffi
Fondateur et General Partner
Ventech



Celine Lazorthe
Fondatrice et PDG
Leetchi.com @ MANGOPAY



Bernard Cottin
Directeur de la Transformation
Numérique
Groupe Caisse des Dépôts



Jérôme Lecat
PDG
Scality



Guillaume Dupont
Fondateur et Partner
CapHorn Invest



Yann Marteil
Président exécutif
Via ID - Mobivia



Antoine Durieux
Fondateur et PDG
Alkemics



Pierre-Yves Meerschman
Co-fondateur
Daphni



Paul-François Fournier
Directeur exécutif
Innovation
Bpifrance



Anne Laure Naveos
Directrice Croissance externe,
Partenariats stratégiques
et Digital
Crédit Mutuel Arkéa



Aymeril Hoang
Directeur de l'Innovation
du Groupe
Société Générale



Christophe Spoerry
Co-fondateur
Euler Hermes Digital Agency



Tatiana Jama
Fondatrice et PDG
Selectionnist



Bruno Sportisse
PDG
SKOPAI

LES ENTREPRISES PARTICIPANTES

Cette étude n'aurait pas été possible sans les grands groupes que nous avons interrogés. Nous les remercions de leur engagement. Ils nous ont consacré du temps et des ressources. Il leur aura été nécessaire de sourcer des données provenant de multiples équipes : une organisation qui demande une adhésion à tous les niveaux, de l'exécutif à l'opérationnel. Vous trouverez ci-dessous la liste complète des entreprises participantes à cette première édition du Baromètre French Tech.

Sur 120 entreprises sollicitées, 70 ont déclaré leur intérêt, 41 ont pu recueillir les données requises. Ces entreprises constituent déjà sans aucun doute un échantillon des «bons élèves» des relations avec les startups, en mesure de collecter et centraliser les données internes nécessaires au pilotage stratégique de ces relations.



Deloitte.



unibail-rodamco



SOMMAIRE

04	MANIFESTO
06	L'ÉQUIPE ET LE SOUNDING BOARD
08	LES ENTREPRISES PARTICIPANTES
10	SOMMAIRE
12	NOS ENSEIGNEMENTS
14	QUELQUES CHIFFRES CLÉS
17	OBSERVATIONS CLÉS
18	Les budgets ne sont pas encore à la hauteur des intentions
22	Cadrer le temps de la négociation : un enjeu pour la réussite du partenariat
26	Une prise de conscience fondamentale
30	Des départements innovation qui appliquent ce qu'ils préchent
34	Le titre du meilleur grimpeur revient aux services financiers
38	Le CVC et l'acquisition en France sont dans leur phase adolescente
42	Le graal de l'industrialisation devient progressivement réalité

47 **ÉTUDES DE CAS**

48	Française des Jeux - Processus achats
50	Legrand - Processus achats
52	Total - Processus achats
54	Atos - Partenariats de distribution
56	Axa - Partenariats de distribution
58	Unibail-Rodamco - Partenariats de distribution
60	Air Liquide - Co-Développement
62	BNP Paribas - Co-Développement
64	MAIF - Co-Développement
66	Crédit Mutuel Arkéa - Investissement et acquisition
68	MAIF - Investissement et acquisition
70	Orange - Investissement et acquisition

72 **LA MÉTHODOLOGIE**

74 **LES PARTENAIRES**

76 **ANNEXES**

NOS ENSEIGNEMENTS

Les efforts structurels à l'œuvre ont de belles années devant eux

Disons le clairement : les premières années de l'open innovation, en France comme ailleurs, ont été marquées par des égarements. Des pratiques cosmétiques, orientées d'abord vers la communication, ou du "tourisme startup", sans lendemain ni perspectives de transformation, ont été pour quelques temps la norme plutôt que l'exception. Plus grave, les premières expérimentations ont parfois laissé place à de mauvaises pratiques ; des demandes trop spécifiques à l'égard des startups, des processus incompatibles ou encore des régimes de propriété intellectuelle non adaptés. Ces balbutiements ont dans de nombreux cas entravé la scalabilité des startups et conduit à des débâcles.

Nous pouvons changer collectivement cet état de fait. Les opportunités manquées sont trop nombreuses en 2017, dans un monde où l'innovation est un flux et non plus un stock.

Nous prenons le pari : un retour d'expérience commun fera émerger des modèles, qui tireront l'ensemble des acteurs vers le haut. Ces standards incitatifs feront naître des partenariats stratégiques, générateurs de valeur pour les deux camps et pour l'ensemble de l'économie française.

Nous apprendrons les uns des autres pour mieux dépasser les écueils persistants et embrasser pleinement les opportunités de création de valeur partagée.

La mission est d'envergure. Elle doit être menée en équipe, à l'image de ce baromètre. C'est ce qui explique l'originalité de cette étude articulant :

- **41 entreprises qui se sont engagées** dans un effort soutenu pour centraliser et recueillir un volume de data inégalé et représentatif sur le sujet, complété par des observations qualitatives (voir la liste p. 8).

Loin de n'être qu'un vecteur d'image, l'open innovation repose au contraire sur ce qui ne se voit pas, c'est-à-dire les rouages de l'organisation

- **Une vérification méticuleuse** des informations auprès de plus de 50 startups ayant collaboré avec les grands groupes participants, pour faire entendre leur point de vue et donner une vue équilibrée.
- **Une étude axée sur les résultats et bonnes pratiques**, laissant volontairement de côté la question des dispositifs et événements (hackathons, accélérateurs propriétaires et concours) souvent au cœur des attentions et qui montre que l'essentiel est ailleurs.
- **Une première ouverture des « boîtes noires » de l'open innovation**. Plusieurs entreprises répondantes ont accepté d'ouvrir des documents précédemment confidentiels (Templates de contrats, guides des achats startups, on-boarding des business units, etc). Des actifs précieux sur lesquels tout le monde pourra désormais s'appuyer.
- **Une très grande diversité d'acteurs** de la communauté French Tech. VC, fondateurs/trices de startups, journalistes technologiques et professionnel.le.s de l'innovation nous ont livré leurs conseils pratiques. Sans oublier, bien sûr, l'impulsion et l'implication sans faille de la Mission French Tech, le Groupe Caisse des Dépôts, la Direction Générale des Entreprises et Bpifrance.

Pour les startups comme pour les grandes organisations, ce baromètre vient apporter un éclairage aux questions qui nous taraudent. Quels sont les mythes et les réalités chiffrées ?



—
Chloé Bonnet
 Co-fondatrice, Five by Five
Kat Borlongan
 Co-fondatrice, Five by Five

Quelles bonnes pratiques existantes de part et d'autre, contribuent ainsi à faire progresser l'ensemble des acteurs ? Quels sont encore les obstacles à franchir sur le parcours ?

Bonne nouvelle, le baromètre révèle un marché qui gagne en maturité, deux mondes qui apprennent à s'approprier malgré les différences de culture, d'objectifs et de modes de travail. Fait le plus marquant à nos yeux, de nombreux grands groupes ont réalisé que, loin de n'être qu'un vecteur d'image, l'open innovation repose au contraire sur ce qui ne se voit pas, c'est-à-dire les rouages de l'organisation. Rien ne sert de déployer des efforts inouïs pour ouvrir des "robinets à startups" sans créer d'abord le réceptacle adéquat ; le système capable de faire grandir les partenariats. La proportion élevée de grands groupes ayant adopté des processus pour les startups (75 % d'entre eux) est un signal nouveau et particulièrement fort du sérieux des démarches. Les départements innovation se professionnalisent aussi en agissant comme des plateformes à l'intérieur des organisations et les comités exécutifs ont pris en main le sujet (83 % des PDG soutiennent la démarche). **Les efforts structurels désormais à l'œuvre ont de belles années devant eux.**

Bien sûr, tout n'est pas rose au pays de l'open innovation. Si les PDG sont fortement engagés, les budgets alloués restent relativement faibles. L'impact des nouveaux processus a également du mal à se traduire en réduction du temps de signature des deals (6 mois de délais du premier contact à la signature). Les CVC font une percée certaine mais peinent aussi à trouver leur identité, condition pour faire émerger des pratiques d'investissement vertueuses pour tous. Le passage à l'industrialisation s'améliore mais entraîne toujours son lot de questions non résolues.

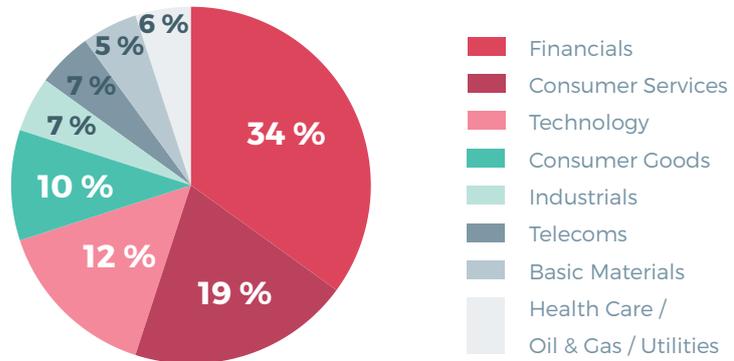
Enfin, à l'image de l'innovation, ce rapport n'est pas figé. Il n'est pas un aboutissement, mais bien un déclencheur. Un moyen au service de tous pour encourager prises de conscience, discussions et débats.

Et surtout l'action.

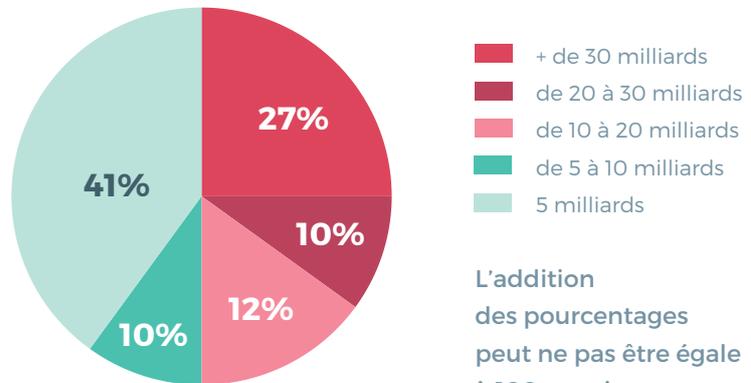
RÉSULTATS DU BAROMÈTRE : QUELQUES CHIFFRES CLÉS

1 • PARTICIPATION

Répartition
des participants
à l'étude.



PAR SECTEUR



PAR CHIFFRE D'AFFAIRES

L'addition
des pourcentages
peut ne pas être égale
à 100 en raison
de l'arrondi

2 • GÉNÉRAL

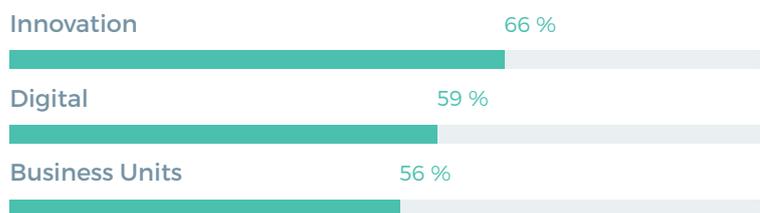
Implication du PDG.
Pourcentage des grands
groupes français répondants
où le PDG soutient
les relations startups.

83 %



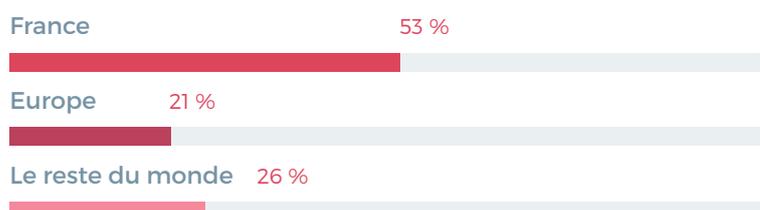
Coordination interne.

Le top 3 des départements qui sont impliqués dans les collaborations avec les startups selon les entreprises qui ont répondu.



3 • SOURCING DE STARTUPS

Origine géographique des
startups sourcées par les
grands groupes français.
Une startup est "sourcée"
lorsque celle-ci a obtenu
une réunion en présentiel
ou au téléphone avec
le grand groupe.



4 • PROCESSUS D'ACHATS

La startup fournit un produit et/ou un service au grand groupe.

Le volume médian dépensé par les grands groupes français pour se fournir auprès des startups reste modeste.

667 500 €/an

Part des budgets globaux que les grands groupes français dédient aux startups plutôt qu'aux acteurs établis.

0,1 %

Pourcentage d'entreprises adaptant leur processus d'achat aux startups

75%



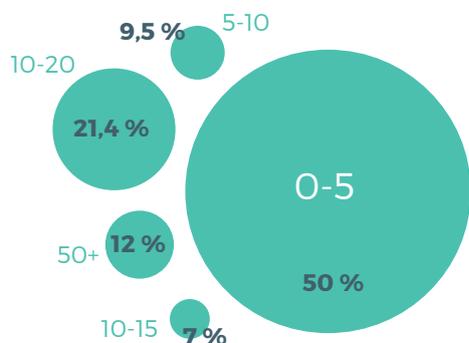
Pourcentage d'entreprise protégeant la propriété intellectuelle de la startup.

69%



5 • CO-DÉVELOPEMENT

Répartition du nombre de PoC réalisés par an par les grands groupes français.



Montant médian alloué par PoC.

25 000 €



Pourcentage moyen de PoC qui ont été industrialisés en 2016.

36,7 %



6 • INVESTISSEMENT & ACQUISITION

Montant total annuel investi par les grands groupes français répondants

- moyen
- médian

6,5M€



23,2M€

MAX 151M€

Montant médian investi par secteur d'activité.

47,5M €

Financials

5M €

Consumer Services

Montant médian investi par taille d'entreprise.

7,9M €

- de 100k employés

15M €

+ de 100k employés



Seulement **6 entreprises** déclarent avoir effectué des acquisitions en 2016, pour un total de

13 startups acquises.



Temps moyen de négociation, du premier contact jusqu'à la signature

6 mois



—
La totalité du contenu est disponible sur
startups-grandsgroupes.lafrenchtech.com

OBSER-

GRANDS GROUPES

VATIONS

STARTUPS

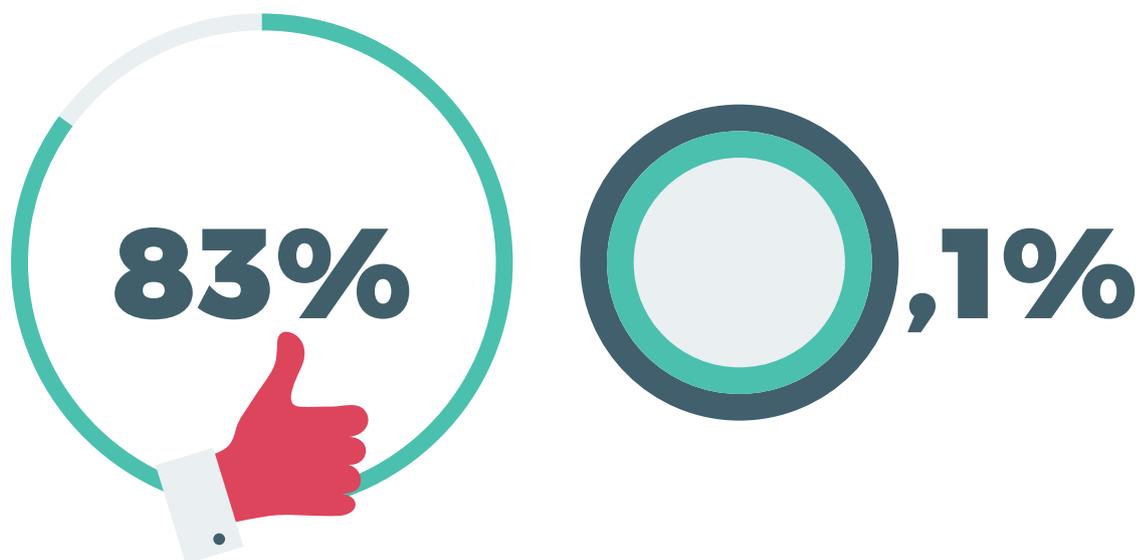
CLÉS



OBSERVATION CLÉ

Les budgets
ne sont pas
encore
à la hauteur
des intentions

OBSERVATIONS



Les PDG de 83 % des grandes entreprises françaises répondantes soutiennent massivement les relations avec les startups mais ces entreprises ne dédient que 0,1 % des budgets globaux aux startups plutôt qu’aux acteurs établis.

Les CEO soutiennent massivement l’open innovation. Les partenariats grands groupes - startups sont devenus une priorité, pleinement intégrée au mandat du comité exécutif. Les nombreux engagements publics témoignent aussi de la portée de l’enjeu. À titre d’illustration, **88 % des répondants ont publié un communiqué de presse en 2016 pour valoriser le poids de la collaboration avec les startups dans leur stratégie.** Toutes les équipes interviewées¹ s’accordent bien sûr avec le fait que ce portage au plus haut niveau est un facteur clé de succès.

Pourtant, cet engagement ne se reflète pas encore dans les budgets alloués aux startups : **seulement 0,1 % des budgets globaux sont dédiés aux startups plutôt qu’aux acteurs établis.** Ainsi, le volume de partenariats startups en dehors des prises de participation reste très modeste, la médiane étant de 34 partenaires startups. **Si le nombre de PoC (Proof of Concept, pour Preuve de Concept) réalisés déclarés dans l’étude s’étend de 0 à 100 en 2016, plus de 50 % des répondants se situaient entre 0 à 5 PoC. Le panier moyen pour un PoC dont la durée peut s’étendre jusqu’à plusieurs mois est seulement de 20 000 €.** À cela s’ajoute parfois une tendance au « PoC gratuit » qui persiste malgré les alertes continues de l’écosystème ces dernières années.

Si le “pourquoi” travailler avec des startups est donc, en 2017, communément admis et intégré aux agendas stratégiques, reste désormais à débloquer la question du “comment” (et surtout du “combien!”). **19 % des répondants montrent la voie en dédiant une ligne startups dans leur budget.** L’adhésion massive des CEOs ne tardera plus à se traduire en efforts de moyens supplémentaires, faisant naître toujours plus d’histoires de succès.

¹- 12 entretiens qualitatifs menés auprès des entreprises sélectionnées

QUELQUES —
RETOURS D'EXPÉRIENCE **POUR**
POUR AVANCER **LES GRANDS**
GROUPES

Donnez-vous les moyens de vos ambitions

« Il faut d'abord convaincre de l'urgence et de la nécessité d'engager des moyens à la hauteur des enjeux. Les principaux risques ? La tentation de la demi-mesure et la multiplication des contre-pouvoirs. »

— Yann Kandelman, Head of Investments
& Development, Orange Digital Ventures

Sécurisez des ressources dédiées à l'expérimentation avec les startups

« Il est important d'avoir des ressources explicitement dédiées aux projets pilotes. Nous avons une ligne budgétaire qui leur est explicitement consacrée, ainsi que la capacité de mobiliser les profils techniques internes dont nous avons besoin en fonction du type de projet et de profil souhaité. »

— Aurélie Clerc, Head of Open Innovation,
Française des Jeux

Ouvrez vos appels d'offres aux startups

« Nous devons œuvrer pour l'inclusion de startups au sein d'appels d'offres larges, impliquant des fournisseurs conventionnels. »

— Michael Offredi, Digital Ecosystem
& Innovation Officer, Total

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Ne sous-estimez pas le risque d'un PoC gratuit

« Si les startups sont par définition des entreprises fragiles économiquement, beaucoup d'entre elles acceptent néanmoins de travailler gratuitement, notamment dans le cadre de PoC. C'est une hérésie autant pour la startup (pas de rémunération et aucune entrée dans le process de facturation du client) que pour le client (pas de nécessité de mise en route rapide et aucune motivation d'éprouver véritablement la valeur de l'offre). Alors arrêtez les PoC gratuits : fixez toujours un prix, même faible, à votre travail pour établir une véritable relation business dès le début. »

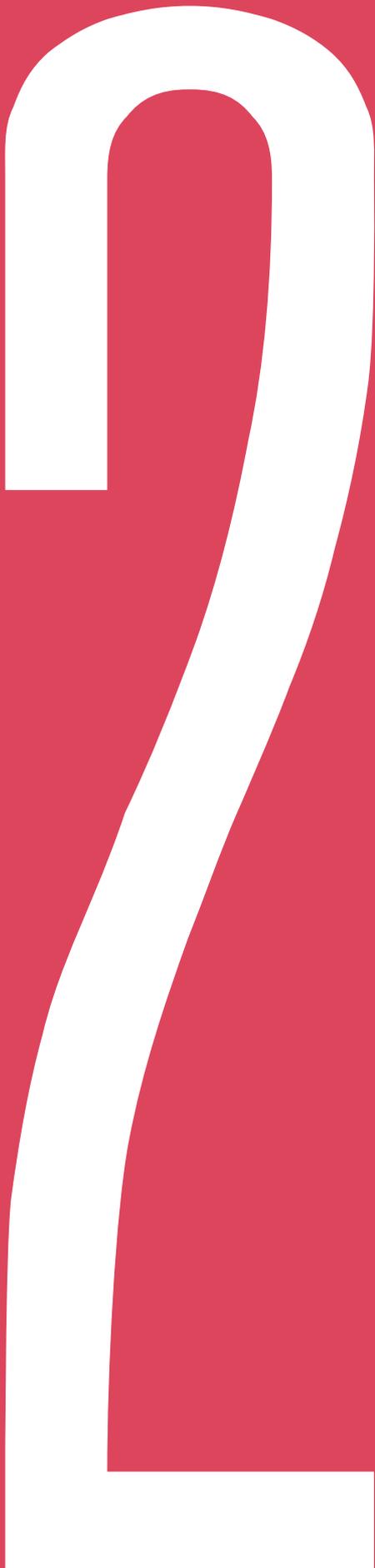
— Gaëtan Bolloré, Co-fondateur, StartupFlow.io

Prudence vis-à-vis des entreprises qui interagissent avec les startups via des hackathons pour « réinventer le futur de x » en 48 h

« Lorsque j'entends que des entreprises organisent encore des hackathons qui promettent de changer radicalement le cœur de métier et d'accélérer l'innovation, je ne peux m'empêcher de penser à tous les autres moyens, pourtant si efficaces, de transformer une organisation. Par expérience, si vous dirigez une startup, participer à un hackathon ne devrait pas être une de vos principales priorités. Peut-être que vous nouerez quelques contacts intéressants, mais le plus souvent il s'agira d'une perte de temps, et vous réaliserez que vos meilleurs prospects viennent en fait d'autre part. »

— Patrick Perlmutter, UX Designer & Analytics Strategist,
Metriq.io

OBSERVATION CLÉ



Cadrer
le temps de
la négociation :
un enjeu pour
la réussite du
partenariat

OBSERVATIONS



**Durée moyenne de la période de négociation
d'un partenariat de distribution**



**20 % des entreprises interrogées ont
des délais supérieurs à 6 mois**

Six mois. Pour une startup, cela peut représenter le temps de déploiement d'une idée sur le marché. Pour une grande organisation, cela peut renvoyer au temps nécessaire pour obtenir un feu vert de la direction. D'après notre étude, le temps moyen écoulé entre une première poignée de main et un contrat signé entre une grande entreprise et une startup est de **5,6 mois en France pour les partenariats de distribution. 20 % des grandes entreprises ont même des délais qui dépassent 6 mois.**

Dans l'immédiat, ce temps semble peu compressible, car il est intrinsèquement lié à une organisation complexe et à une culture de la validation et de la planification sur des temps longs. L'important est donc pour la grande entreprise de donner à la startup de la visibilité sur le process et de privilégier avec elle transparence et communication réactive. En effet, au regard de ces éléments, la startup pourra mesurer les contraintes et blocages prévisibles et savoir si elle peut encaisser les chocs possibles liés aux délais. En parallèle, le grand groupe doit s'interroger sur sa capacité à trouver des compromis. Autant de questions qui doivent être abordées en toute honnêteté en départ de projet.

QUELQUES — RETOURS D'EXPÉRIENCE POUR POUR AVANCER LES GRANDS GROUPES

N'ayez pas peur de dire non

« Qualifier un prospect n'est pas facile pour une startup B2B. Il est difficile de dire non à des fondateurs, surtout lorsque vous trouvez que leur technologie est plutôt cool. Dites-leur, fermement mais avec respect, pourquoi ils ne correspondent pas à votre cas d'usage. Un retour honnête, un "Non" ou un "Revenez vers moi lorsque vous répondrez à ces critères" sont plus que précieux pour les startups. »

— Renaud Visage, Venture Partner, Index Ventures
et Co-fondateur/CTO, Eventbrite

Mettez un terme au "tourisme de l'innovation"

« En tant qu'ancien fondateur de startup, j'essaie d'éviter le "tourisme de l'innovation", assez populaire en entreprise. J'essaie d'éduquer mes semblables et collègues sur la différence qu'il existe entre travailler avec des partenaires qui ont des budgets d'avant-vente considérables et travailler avec des startups. Il est préférable d'inviter des startups à pitcher lorsque vous avez une idée assez claire de votre potentielle collaboration. »

— Michael Offredi, Digital Ecosystem & Innovation Officer, Total

Qualifier un projet reste un enjeu majeur

« Il ne faut pas se raconter d'histoires : une prise de risque reste une prise de risque, et c'est d'autant plus vrai pour des startups qui portent une réelle promesse de rupture, en early-stage et avec de la technologie. La qualification des projets est donc un vrai enjeu pour aider les grands groupes à prendre leurs décisions dans les meilleures conditions. »

— Bruno Sportisse, PDG de SKOPAI

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Tenez compte des réalités de la prise de décisions

« Une baleine peut blesser un plus petit poisson sans le vouloir. Les différences de temporalités entre les startups et les grands groupes sont immenses et ne sont pas près de se réduire. Il faut comprendre le cycle de décision de ces organismes plus imposants, afin de s'adapter, d'être plus agile et de naviguer efficacement dans leurs référentiels. On ne peut changer la matrice de prise de décision des grands groupes et ses différents niveaux de validation : il faut l'accepter, s'adapter et faire en sorte que les choses avancent. »

– Cedric Mangaud, PDG et Co-fondateur, Piq

Avancez par petits pas, décrochez et pivotez s'il le faut

« Il se peut que votre PoC ait été un succès mais que la phase de déploiement, critique pour votre startup, ne se passe pas au mieux. Pour s'assurer du succès, il faut fixer des étapes courtes, avec des milestones claires. Demandez-vous : "Sommes-nous continuellement en train d'avancer ?" En six à huit semaines, il faut par exemple être tombés d'accord sur la PI, contracter et régler l'IT. Si c'est le cas, vous êtes sur la bonne voie. Dans le cas contraire, n'hésitez pas à décrocher et à dire : "Faisons un autre PoC" ou "Arrêtons-nous là et limitons les dégâts." »

– Antoine Baschiera, PDG et Co-fondateur, Early Metrics

Posez les bonnes questions dès le 1^{ER} jour

« On sait depuis un moment que les partenariats avec les corporates ont tendance à impliquer certaines réalités plutôt malheureuses, comme des processus de décision complexes, les vérifications de conformité/IT/sécurité, les obstacles chez les achats, etc. Il faut les mettre à plat dès le Jour 1. Montrez cette étude et demandez : "Regardez, le temps moyen de collaboration chez ces 41 entreprises est d'environ 5 mois. Êtes-vous susceptibles d'être plus rapide ou plus lent ?" »

– Pierre-Yves Meerschman, Co-fondateur, Daphni

OBSERVATION CLÉ

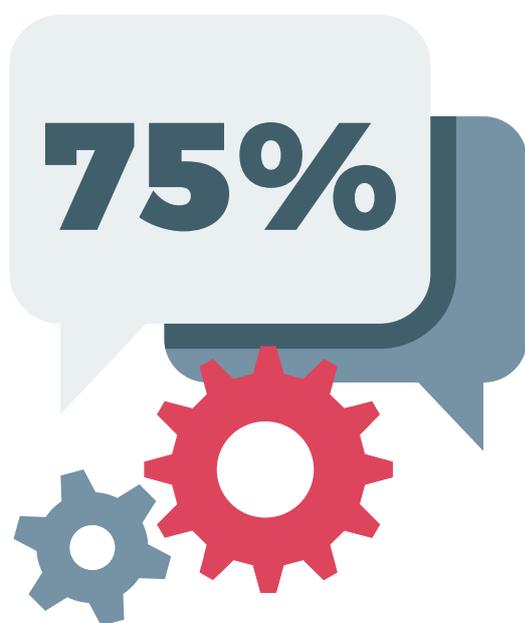
3

Une prise
de conscience
fondamentale :
sans refonte
du back office,
pas d'open
innovation
durable

OBSERVATIONS

Pour les grandes entreprises, les relations startups ne se résument plus à des “pratiques cosmétiques”, uniquement orientées à des fins de communication : les entreprises s’attaquent désormais au cœur du système. Elles sont entrées dans une phase critique, celle de l’aménagement de leurs processus et de leurs modes de travail pour créer davantage de valeur avec leurs partenaires. **75 % des entreprises répondantes ont entamé la mise en place de processus internes adaptés aux startups** pour en finir avec les obstacles non nécessaires sur le parcours.

Ces refontes des process corroborent l’idée selon laquelle l’innovation corporate ne peut être qu’un sport d’équipe. Pour mener ces projets, nous retrouvons autour de la table de nombreux acteurs : l’informatique, les achats, le juridique, la cybersécurité et la conformité, réunis, la plupart du temps sous l’impulsion de la direction innovation, dans le but de trouver des solutions communes. Les entreprises qui obtiennent des résultats sont celles qui ont réussi à trouver des compromis entre l’ensemble des acteurs et la culture de leur organisation. Certaines vont jusqu’à intégrer des juristes dédiés aux partenariats startups à l’équipe innovation : une fonction clé lorsqu’on remarque qu’**encore 19 % des répondants font figurer une clause d’exclusivité dans leurs contrats fournisseurs**. D’aucuns ont allégé leurs processus pour les rendre plus flexibles (voir l’étude de cas de Legrand sur le passage de la contractualisation à la confiance p. 50) là où d’autres ont opté pour de nouveaux processus dédiés et adaptés aux startups early-stage, notamment pour faciliter les co-développements (retrouvez les extraits du BNP Paribas Startup Engagement Kit sur notre site web).



Pourcentage d’entreprises déclarant avoir entamé la mise en place de processus internes adaptés aux startups

Bonnes pratiques adoptées pour un process startup-friendly

- Des processus de référencement adaptés aux startups, qui en finissent avec les critères réservés à l’origine aux fournisseurs traditionnels.
 - Un délai de paiement à un mois pour respecter les enjeux de trésorerie du partenaire.
 - A minima 20 % d’acompte à la signature du contrat (certains comme FDJ vont jusqu’à 50 %, voir notre cas d’étude p. 48).
 - Des accords qui protègent la propriété intellectuelle des startups (sur l’ensemble des types de partenariat, 69 % des répondants prévoient des clauses pour protéger la propriété intellectuelle des startups).
-

QUELQUES — RETOURS D'EXPÉRIENCE POUR POUR AVANCER LES GRANDS GROUPES

Faites de l'innovation une priorité pour le juridique et les achats

« Pour anticiper les enjeux, il faut impliquer dès le début de la relation les départements de Propriété Intellectuelle et celui des Achats. Chez nous, par exemple, l'IP est intégrée au cœur même de l'équipe innovation. La collaboration avec la startup doit être considérée par ces fonctions comme une priorité, pour rendre possible l'agilité et la vitesse de collaboration. »

— François Darchis, Membre du Comité exécutif du Groupe Air Liquide, supervisant l'Innovation et le Développement

Considérez le juridique comme un outil adaptatif et comme un marqueur de réputation

« Chaque startup étant différente, il est utopique de croire qu'un contrat type pourra fonctionner dans tous les cas. Il faut développer une méthode du cas par cas sans alourdir le processus, ce qui peut être parfois difficile à gérer. La contractualisation doit être simplifiée tout en étant adaptée aux risques. Ce sujet est stratégique pour FDJ car il est le garant de la réputation de la société dans l'écosystème startup et de son attractivité. »

— Aurélie Clerc, Head of Open Innovation, Française des Jeux

Privilégiez la vision produit à la gestion de projet

« Ne passez pas trop de temps sur vos cahiers des charges, foncez, testez, expérimentez. Il faudrait passer du "donneur d'ordre" à "l'innovateur", c'est-à-dire : fournir la vision "produit" et pas une vision "projet", et passer de la spécification à la collaboration.»

— Pierre Laroche, Directeur Recherche et Technologies, Legrand

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Optez pour la simplicité lorsqu'il s'agit de PI

« Il faut créer un environnement de confiance en restant simple : la startup reste propriétaire du produit/service, et de ses différentes évolutions. Le groupe reste propriétaire des données qu'il fournit et du résultat de leur traitement. »

— Bpifrance Le Hub, Extrait du rapport Relation achat
grands groupes/startups : explication du projet de Deal Memo

Posez les questions de process à l'initialisation de la relation

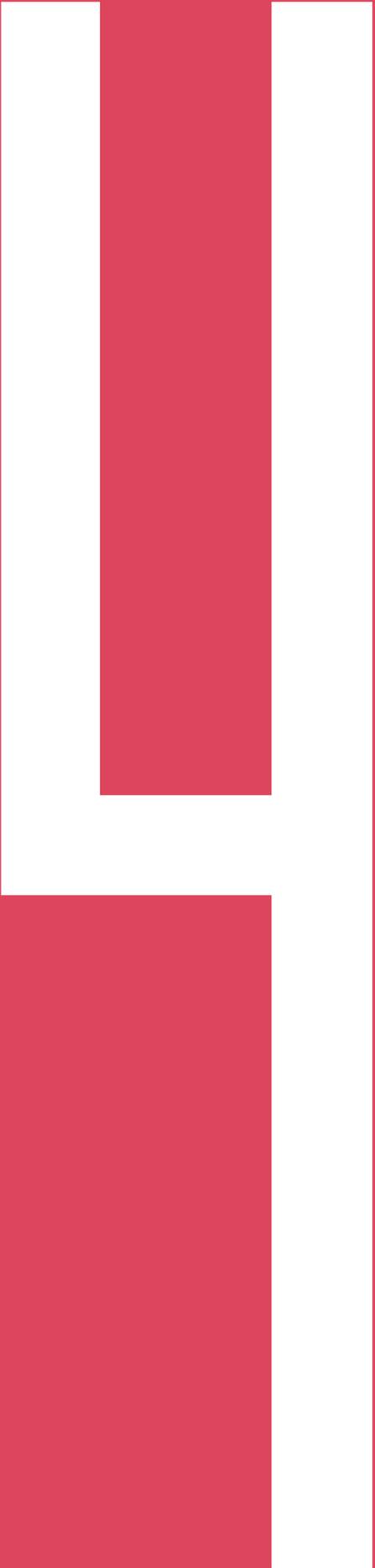
« Choisissez les grands groupes avec lesquels vous allez travailler en fonction des processus mis en place et des aléas que peut supporter votre startup. Un grand groupe qui peut vous décrire pas à pas son futur mode de travail avec vous, c'est un signal très positif. Cela témoigne d'un effort profond, au-delà des effets d'annonce. »

— David Le Louarn, Co-fondateur et PDG, Kinnov

Documentez et parlez

« Il faut bien documenter sa relation avec le groupe. Il faut s'assurer de disposer de contacts pérennes, mais également que l'information reste bien partagée en cas de changement d'interlocuteur, ou quand de nouveaux interlocuteurs doivent être intégrés au projet. Les ambiguïtés ou les silences seront toujours interprétés à l'avantage du plus fort dans la relation. »

— Jean Baptiste Soufron, Avocat associé à FWPA Avocats
et ancien Directeur Juridique de la Wikimedia Foundation



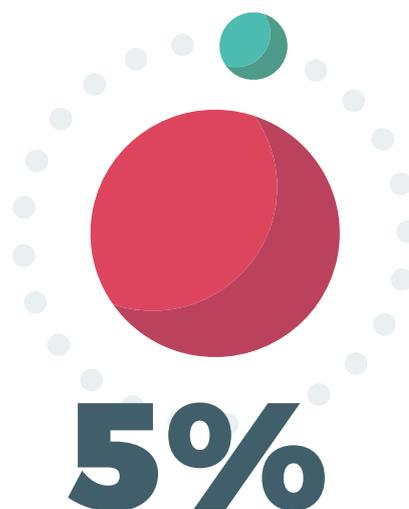
OBSERVATION CLÉ

Des
départements
innovation qui
appliquent ce
qu'ils prêchent,
en travaillant
eux-mêmes
en écosystème

OBSERVATIONS



66 % des entreprises interrogées déclarent que l'innovation porte le sujet startup grands groupes



5 % des entreprises interrogées déclarent que l'innovation porte seule le sujet startup grands groupes

Passées les premières années d'expérimentations, les départements open innovation ont fortement gagné en maturité et en poids dans l'organisation. **Pour 66 % des répondants, l'innovation porte la coordination des partenaires startups - grands groupes.** Ces équipes sont loin d'agir seules : **moins de 5 % des entreprises déclarent que l'innovation porte seule ces démarches**, la contribution des départements digitaux et des BUs étant forte. Comme pour le digital, qui devient de plus en plus soluble dans les organisations, l'open innovation est donc loin d'être le pré carré de directions d'innovation qui augmenteraient leurs effectifs pour se saisir de l'intégralité de l'innovation en interne. Les équipes innovation restent resserrées, tout en transformant une contrainte de ressources en opportunité : elles deviennent peu à peu des plateformes de services en interne, notamment auprès des *Business Units*. À l'image d'une plateforme, le rôle de ces départements s'oriente très clairement vers 4 grandes missions : impulser, outiller, connecter et catalyser.

IMPULSER

Impulser une culture startup au sens large, rassembler et diffuser les meilleures pratiques des BUs les plus avancées et créer un terrain fertile et plus startup-friendly pour les acteurs internes qui débutent.

OUTILLER

Proposer des méthodologies "garde-fous" afin de rationaliser et de mieux piloter les collaborations².

CONNECTER

Être un opérateur de matchmaking entre la stratégie innovation, la définition des cas d'usages et les besoins des BUs, d'une part, et des startups qualifiées pour y répondre, d'autre part.

CATALYSER

Proposer des portails APIs aux entités pour faciliter le partage et la monétisation de leurs actifs technologiques et accroître le nombre de partenariats de distribution avec des startups.

QUELQUES —
RETOURS D'EXPÉRIENCE POUR
POUR AVANCER LES GRANDS
GROUPES

Utilisez l'open innovation au niveau groupe

« Pour passer à l'échelle, nous avons dû créer un dispositif clair qui rassemble des outils précis : un accord de confidentialité standard, des modèles de contrats simplifiés à adapter en fonction des particularités du pays, un bac à sable de données anonymisées, des recommandations pour gérer au mieux la réunion de lancement du projet (le "kick-off meeting"), divers conseils en matière d'achats, de conformité, d'IT et de sécurité. Il rassemble également les engagements de BNP Paribas pour favoriser et accélérer les collaborations avec les startups. »

— Sophie Heller, Chief Operating Officer,
Retail Banking & Services, BNP Paribas

Renforcez la capacité des *Business units* à travailler avec les startups

« Il faut travailler avec les collaborateurs de toutes les BUs concernées par le projet. N'oubliez pas de former les chefs de projet des BUs à la culture, à l'écosystème startups, afin de faciliter la rencontre de ces différents modes de travail. Il faut également leur fournir les outils dont ils ont besoin pour mener à bien le projet, notamment du mentorat de la part de professionnels expérimentés de l'innovation en entreprise (chez nous, il s'agit des équipes de notre accélérateur de startups UR Link). Plus important encore : le temps de travail. En lien avec les RH, nous avons fait en sorte que les chefs de projet impliqués dans les partenariats avec les startups puissent officiellement y consacrer 20 % de leur temps. »

— Jean Collet, Directeur d'UR Link, Unibail-Rodamco

Des départements innovation qui appliquent ce qu'ils prêchent,
en travaillant eux-mêmes en écosystème

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Cherchez le chemin vers les BUs

« Le chemin le plus court d'un point A à un point B reste la ligne droite : par expérience, il est plus efficace de convaincre d'abord la business unit, puis d'obtenir le soutien de l'équipe d'innovation pour transformer. Le contraire est moins probant. »

— Antoine Durieux, Co-fondateur et PDG, Alkemics

Alignez les attentes communes

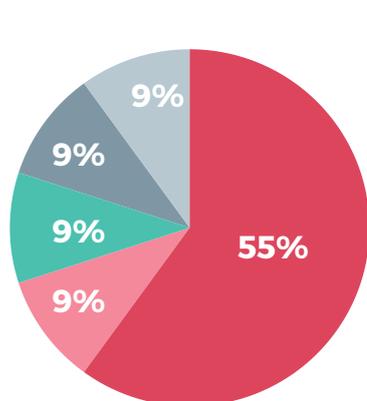
« La grande question n'est pas tellement la volonté de collaborer (cela doit être une évidence), mais l'alignement des objectifs sur deux laps de temps. Un premier temps dédié au PoC avec des KPIs, et un deuxième, où la startup et le grand groupe passent en commercialisation/industrialisation. Il n'est pas nécessaire d'avoir une vision très claire du second laps de temps, mais l'important c'est de s'assurer que les deux parties ne font pas des PoC pour des PoC, qu'il y a un intérêt plus général et plus long terme partagé. »

— Antoine Baschiera, Co-fondateur et PDG, Early Metrics

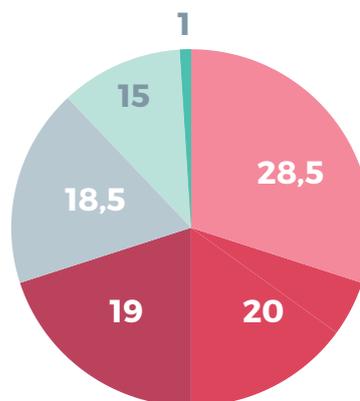
OBSERVATION CLÉ

Le titre
du meilleur
grimpeur
revient
aux services
financiers

OBSERVATIONS



Répartition des entreprises sélectionnées par l'étude par secteur



Volumes médians des fournisseurs startups par secteur

Financials
Consumer Services
Technology

Consumer Goods
Industrials
Telecoms

Basic Materials
Health Care /
Oil & Gas / Utilities

Après plusieurs années de dialogue difficile entre institutions financières et startups, et tout particulièrement avec les startups fintech, il apparaît que la "guerre froide" entre ces acteurs commence à toucher à sa fin. Les banques et assurances sont de plus en plus nombreuses à vouloir construire de nouvelles voies de collaboration qui dépassent le positionnement marketing, pour revoir l'ensemble de leur expérience client : priorité de ces dernières années face à l'irruption des néo-banques, aux enjeux réglementaires et à la digitalisation des pratiques.

Ainsi **34 % des participants à l'étude appartiennent au secteur financier** - le second secteur le plus représenté étant celui des *consumer services*³ (distribution, media et voyage, loisir) à hauteur de 20 %. Plus de la moitié des répondants sélectionnés pour leurs bonnes pratiques proviennent des services financiers (voir nos études de cas page 34).

Les services financiers sont ainsi, après le secteur technologique, les premiers acheteurs de prestations fournies par des startups, soit une médiane de 20 fournisseurs startups en 2016 par société dans le secteur financier contre 13 dans les autres secteurs. Le maintien de la position stratégique de ces acteurs passe aussi par l'investissement. Ce sont en effet les plus gros investisseurs en valeur parmi l'ensemble des répondants en 2016.

La dynamique devrait s'accélérer avec la nouvelle directive européenne sur les paiements (DSP2) et les nombreux projets en cours d'API-fication et de partage des données transactionnelles qui faciliteront l'interaction avec les startups.

³-

Note : classification des secteurs selon le *Industry Classification Benchmark* (ICB).

QUELQUES —
RETOURS D'EXPÉRIENCE **POUR**
POUR AVANCER **LES GRANDS**
GROUPES

**Profitez de DSP2
pour aller vers une vraie
stratégie de plateforme**

« Plutôt que de chercher à empêcher l'accès d'autres acteurs aux données bancaires des clients qui le souhaitent, les banques les plus en avance profitent de cette nouvelle règle pour expérimenter de nouveaux modèles de revenus et de distribution via les APIs. À l'âge des données, elles ont compris qu'elles pouvaient créer des produits et des services plus personnalisés, mais aussi les tester et les lancer plus rapidement comme le font déjà d'autres entreprises technologiques. »

— Mark Boyd, Fondateur de Platformable
et auteur de "Banking APIs: State of the Market"

**Une stratégie en lien direct
avec vos business challenges**

« Dans le cas de l'équipe Economie Collaborative, nous définissons d'abord des business challenges, que nous validons auprès de la DG. Ces business challenges définissent notre thèse d'investissement, ainsi que notre stratégie de gestion du portefeuille et donc la relation avec nos partenaires startups. »

— Thomas Ollivier, Responsable Economie Collaborative
et Pratiques Émergentes, MAIF

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

S'inspirer plutôt que se méfier

« Il faut cesser d'opposer fintech/startups et grandes entreprises du secteur bancaire. Les startups sont plutôt des partenaires que des concurrents, avec qui nous multiplions les contacts dans une relation gagnant-gagnant. Les banques peuvent apprendre et s'inspirer de ces acteurs en matière de nouvelles technologies et d'expérience utilisateur pour accélérer leur transformation et booster leur innovation. Les startups peuvent apprendre de l'expertise des banques en matière de réglementation, de distribution, de sécurité et de traitement à grande échelle. Je conseille aux startups d'identifier très vite, parmi les grands groupes prospectés, qui s'est vraiment organisé et a adapté ses process pour travailler avec réactivité avec une startup, et de concentrer leurs efforts sur ces derniers. »

— Aymeril Hoang, Directeur Innovation, Société Générale

Concentrez-vous sur vos points forts

« Les banques ont une expertise et un historique précieux en matière financière. Là où le bât blesse : le code et le design, deux fondamentaux à la construction d'un business en ligne, avec des flux différents du monde physique. C'est ici que les entreprises technologiques comme Stripe ont un rôle à jouer : offrir aux startups et aux entreprises innovantes un moyen simple et rapide de se connecter à l'infrastructure financière traditionnelle, quels que soient leurs modèles économiques (marketplaces, Saas...) et quels que soient les pays dans lesquels ils souhaitent s'étendre. »

— Guillaume Princen, Directeur Général France
et Europe du Sud, Stripe

OBSERVATION CLÉ

Le CVC et
l'acquisition
en France sont
dans leur phase
adolescente :
en pleine
croissance
mais
se cherchent
encore

OBSERVATIONS



Entreprises déclarant avoir fait des investissements minoritaires en 2016



Seulement 6 entreprises déclarent avoir effectué au total 13 acquisitions de startups en 2016

Les grands groupes se structurent pour observer et anticiper les business models naissants, investir et préparer leur avenir. Ils connaissent les écueils d'une confusion entre M&A et le Corporate Venture Capital (CVC) mais sont toujours très (trop) frileux pour aller plus loin dans la chaîne de valeur et viser l'acquisition. Ainsi, **parmi les 41 participants seulement 6 organisations ont déclaré avoir réalisé un total de 13 acquisitions**. Sur la même période Google (Alphabet) a réalisé à elle seule 14 acquisitions.

Les CVC sont clairement en croissance : le nombre total de CVC a plus que doublé ces 4 dernières années en France. **51 % des participants déclarent ainsi avoir investi dans des startups en 2016 (contre 75 % des entreprises du Fortune 100)⁴**.

Sur l'ensemble des types de relations startups/grands groupes, les CVC, plus complexes à mettre en place, représentent tout de même une proportion de 11 % (58 % de partenariat fournisseur et 19 % de co-développement). Ce modèle, même s'il se précise, continue de se chercher, et parfois d'hésiter entre le modèle purement financier, indépendant du groupe et le modèle stratégique, intégré et aligné au groupe.

Émerge aussi une première génération de CVC qui s'est nourrie de ses erreurs et des expériences des CVC dans des marchés plus avancés, comme aux États-Unis. Elle trace aujourd'hui une voie vers l'équilibre. Cet équilibre entre les objectifs de croissance des startups et la culture de maîtrise du groupe, entre retours financiers et synergies, entre parties prenantes externes (VC, startups) et parties prenantes internes (business units, comex et DG...) est le résultat d'un travail quotidien d'équipes de CVC souvent hybrides (recrutements internes et externes).

Ces équipes agissent comme courroies de transmission, voire même chevilles ouvrières de la relation startups/grands groupes dans les modèles les plus stabilisés.

⁴ – Selon le l'article "Corporate Venture Capital and the Challenges of Investing for Large Enterprises" par Digital Ventures, 17 octobre 2017. <http://dv.co.th/en/blog/corporate-venture-capital-challenges-investing-large-enterprises/>

QUELQUES — RETOURS D'EXPÉRIENCE POUR POUR AVANCER LES GRANDS GROUPES

Visez au-delà du cœur de métier

« Un CVC ne fonctionne pas lorsque la thèse est d'investir uniquement dans du "core business", car les enjeux politiques en interne seront exacerbés et les collaborations potentielles seront mortes avant même d'avoir commencé. Le niveau de compétition avec l'interne est trop fort. »

— Valérie Gombart, Directrice générale, Hi inov
Dentressangle Initiatives

Adopter une posture hybride

« C'est la clé pour développer les coopérations gagnantes startups/grands groupes. Chez Via ID, nous sommes à la fois un fonds d'investissement, un pilier d'un groupe reconnu, et un accélérateur de startups, qui cherchons continuellement à combiner le meilleur de ces mondes. Bien comprendre ces différents univers permet d'être un faiseur de ponts et lever les blocages méthodologiques et culturels des différentes parties, au service du projet commun. Par exemple, il est important de ne pas favoriser le corporate au détriment de la startup pour éviter de tomber dans une relation client-fournisseur ou encore définir clairement les objectifs individuels et collectifs dès le début de la coopération. Une alliance c'est un accélérateur d'intelligence collective, car une fois que les acteurs se connaissent bien, ils peuvent collaborer sur d'autres projets. »

— Yann Marteil, Président exécutif, Via ID

Prévoyez une organisation spécifique

« Le "R&D Venture" impose une organisation ad hoc : création de filiale spécifique avec ses propres règles, mise en place d'un lieu d'innovation ouverte accueillant les acquisitions... Plusieurs modèles coexistent et se cherchent mais le Groupe qui s'engage dans cette démarche doit impérativement créer un écosystème interne dédié. »

— Paul-François Fournier, Directeur exécutif Innovation,
Bpifrance

Le CVC et l'acquisition en France sont dans leur phase adolescente :
en pleine croissance mais se cherchent encore

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Pensez VC et CVC

« Beaucoup de VC étaient intéressés mais nous avons estimé qu'avoir deux ou trois VC à notre board ne nous apporteraient pas autant que deux CVC, car les compétences se seraient recoupées. Travailler avec un CVC nous offre l'opportunité d'accélérer notre business en établissant un point d'entrée unique qui, en plus, génère les *use cases* qui peuvent faire sens. »

— Clément Ravouna, Co-fondateur, Tanker

Allez-y après de premiers résultats business concrets

« Les relations startup et corporate sont parfois sources d'incompréhensions et de frustrations. Le premier y voit un accélérateur de croissance rapide ou une exit facile et l'autre, au pire une arme anti-uberisation, au mieux une nouvelle ligne de business. Il est capital de prendre en compte le niveau de maturité de votre startup pour toute relation approfondie avec un grand groupe et de garder à l'esprit que sans résultats business, préalables, réels et concrets, la présence d'un corporate au capital n'est pas un accélérateur. Ce qui n'a pas été possible opérationnellement ne le devient pas plus car le corporate rentre au capital, quels que soient les modes (VC ou en direct). »

— Gael Duval, Co-fondateur et PDG, Jechange

Faites votre propre *due diligence*

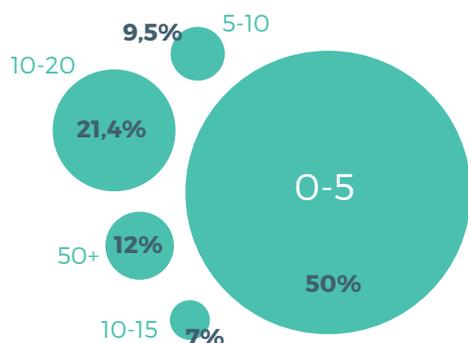
« Il s'agit d'un rapport de force absolu, où les deux parties prenantes constituent l'une pour l'autre à la fois une menace et une opportunité. Ne sous-estimez pas l'importance d'une *due diligence*, prenez des références auprès d'entrepreneurs qui ne sont plus dans un rapport de dépendance avec le CVC. Faites attention au timing : si la startup intègre trop tôt un grand groupe, elle risque de se transformer en cellule innovation au service du grand groupe. »

— Tatiana Jama, Co-fondatrice et PDG, Sélectionnist
et Membre du Conseil d'Administration de The Galion Project

OBSERVATION CLÉ

Le graal
de l'industriali-
sation devient
progressive-
ment réalité

OBSERVATIONS



Répartition du nombre de PoC réalisés par an par les grands groupes français



Pourcentage moyen de PoC industrialisés et/ou commercialisés en 2016

Signal fort de la montée en maturité des pratiques : **le taux de conversion moyen des PoC en produits commercialisés et/ou industrialisés s'élève à 37 % parmi les répondants**, soit 12 % plus élevé que celui constaté dans une étude récente sur le marché américain⁵. Derrière cette moyenne, l'hétérogénéité des taux de conversion est importante : de 14 % pour le taux le plus faible à 83 % pour le plus élevé.

Les entreprises au taux de conversion élevé partagent plusieurs caractéristiques communes : le rassemblement des fonctions clés de l'entreprise dans la prise de décision, la qualification des partenariats, la forte adhésion d'une entité opérationnelle, des réalisations cadencées avec du *test and learn* et une équipe pluridisciplinaire dédiée à l'industrialisation.

Pour les startups, cette capacité de déploiement à une large échelle et la force de frappe, notamment via les réseaux de distributions ou les implantations industrielles, constituent l'un des premiers bénéfices des collaborations avec les grands groupes. Pour les grands groupes, la mise en marché est, bien sûr, la condition des futurs revenus. Sans pour autant tomber dans une vision ROI-ste et court termiste, cet objectif est désormais au centre des dispositifs de qualification des partenaires et des systèmes de mesure de performance, laissant présager dans les prochaines années un impact décuplé.

⁵- Selon l'étude "Unlocking Innovation Through Startup Engagement: Best Practices from Leading Global Corporations" par 500Startups. 2016. <http://go.500.co/unlockinginnovation>

QUELQUES — RETOURS D'EXPÉRIENCE POUR POUR AVANCER LES GRANDS GROUPES

Innovez pour les 10 % et évitez d'être ROI-ste trop tôt

« Si le ROI est votre pré-requis pour innover, vous avez tort. Il faut innover en recherchant une proposition de valeur, puis chercher un premier ROI et accélérer une fois que vous l'avez trouvé. Il faut aussi savoir tuer les projets quand les résultats ne sont pas au rendez-vous. Nous avons des résultats similaires à ceux du secteur pharmaceutique depuis des années : pour 20 PoC en cours, la moitié meurent, 8 sur les 10 résultats fonctionnent et ont de la valeur ajoutée basée sur une solution innovante mais avec un ROI classique, enfin seulement 2 sont révolutionnaires avec un ROI incroyable. Si vous avez ces deux-là, les 18 autres valent la peine car ils dépassent à eux deux largement les attentes habituelles liées à l'innovation. »

— Steve Péguet, Directeur de l'Innovation, Atos

Évaluez la maturité de la startup dès le départ

« L'énorme écueil est que les startups fassent un PoC beaucoup trop tôt lorsqu'il y a 4 à 5 personnes uniquement. Car lorsqu'il faut passer à l'échelle, c'est-à-dire aux achats et à la certification technique, les chances d'échec sont très élevées avec une startup en seed. Il est possible de travailler avec une startup plus petite si le produit est solide et quand il ne s'agit pas du core business. »

— Valérie Gombart, Directrice Générale Hi inov,
Dentressangle Initiatives

Pour scaler, n'oubliez pas les API

« S'il y a bien un axe à ne pas oublier, c'est celui de l'ouverture des API. Nous avons mis en avant la première API ouverte pour protéger les transactions B2B en cas de non paiement en 2015, puis en 2016 la plus importante sandbox d'informations d'entreprises B2B. Cette stratégie d'API a permis de poser les fondations d'un écosystème, attirant des startups du monde entier et permettant à Euler Hermes de construire le futur du "TradeFinTech". »

— Christophe Spoerry, Co-fondateur,
Euler Hermes Digital Agency

QUELQUES RETOURS D'EXPÉRIENCE — POUR AVANCER **POUR** **LES STARTUPS**

Pensez scaling et formalisez dès le départ

« Dans sa relation avec un grand groupe, il y a toujours un défi pour la startup à voir plus loin que le PoC proposé. Les réorganisations constantes, et le turnover, ne vous dit pas quel sera votre interlocuteur dans 6 mois. Pour les partenariats aux objectifs limpides, notamment les achats fournisseur ou la distribution, formalisez les objectifs du PoC dans votre contrat et accordez-vous sur des KPIs. Mais surtout il faut anticiper la suite du PoC, dès sa signature. Si les objectifs sont atteints et les KPIs "au vert", alors il doit y avoir une suite sous forme d'un marché, d'un contrat de service ou de fourniture.

Avoir de bonnes relations avec votre interlocuteur n'est pas suffisant, j'ai vu beaucoup trop de partenariats abandonnés quand la personne changeait de travail, en dépit du temps et des ressources investis des deux côtés. »

— Bertier Luyt, Managing Director, Techstars Paris

Bâissez une confiance réciproque, indispensable pour scaler

« Mon conseil : faire en sorte d'établir une relation de confiance entre le CEO de la startup et le groupe. Cette relation humaine et personnalisée permet de traiter l'ensemble des sujets structurant le partenariat entre le groupe et la startup, en particulier les difficultés et challenges inhérents à tout projet de co-développement technologique et d'ouverture de marché. »

— François Darchis, membre du Comité exécutif du Groupe Air Liquide, supervisant l'Innovation et le Développement

11 entreprises ont eu les résultats les plus remarquables dans 4 catégories différentes : achats, distribution, co-développement et investissements.

Elles ont été interrogées pour retracer leurs bonnes pratiques et expériences. Cette section vous présente les extraits des études de cas, les versions approfondies sont consultables sur notre site web.

Note méthodologique :

Suite aux réponses aux questionnaires (41 entreprises participantes), nous avons pondéré les questions puis analysé et scoré l'ensemble des réponses. Les champs libres ont été également pris en compte en appliquant un score à chacun. Les réponses ont été analysées par catégorie, les champs quantitatifs comptant pour 75 % et les champs qualitatifs pour 25 %. Suite à l'attribution des scores finaux, nous nous sommes appuyés sur les retours des startups et un approfondissement sous forme de questions ouvertes pour déterminer trois entreprises les plus remarquables par catégorie.

—

La totalité du contenu est disponible sur
startups-grandsgroupes.lafrenchtech.com

ETUDES

GRANDS GROUPES

DE

STARTUPS

CAS

ÉTUDE DE CAS

La Française des Jeux

Des achats simplifiés et responsables

« Ne “hacez” pas les achats et le juridique, embarquez-les. C’est là que vous trouverez certains de vos meilleurs partenaires dans l’innovation. »



UN ENTRETIEN AVEC
Aurélié Clerc
Head of Open Innovation

Le choc des cultures entre l’expérimentation (l’innovation) et la gestion des risques (les achats) est si fort que le premier instinct d’une équipe d’innovation est souvent de contourner le département des achats plutôt que de travailler avec. Comment gérez-vous cela chez FDJ ?

Pour être tout à fait sincère, en réalité, cette culture de la maîtrise absolue des risques ne concerne pas uniquement les achats, elle est inscrite dans notre ADN. En effet, par son activité de jeu d’argent, la société ne peut pas se permettre de courir des risques qui pourraient amener, par exemple, à la perte d’une prise de jeu. À l’origine, je viens des achats. Aujourd’hui, alors que je suis Head of Open Innovation, ce background reste très présent et m’interdit d’ignorer les fondamentaux, c’est-à-dire gérer les risques associés. Le but n’est pas ici d’ignorer les métiers et les fonctions supports : nous



ne sommes pas en train de jouer aux apprentis sorciers. Pour développer un cadre simplifié propice à la collaboration avec les startups, il a fallu convaincre du fait que les risques dans le cas d'une expérimentation étaient particulièrement restreints en raison du terrain de jeu assez limité. Ainsi, il faut d'une part couvrir les risques majeurs et d'autre part accepter le droit à l'erreur pour des risques plus « mineurs ».

Vous avez opté pour une approche unique de gestion des risques. À la place de l'habituelle saga de 50 pages interdisant tout type de prise de risque, votre contrat avec la startup Botfuel, par exemple, ne contient que 3 pages. Pouvez-vous nous en dire plus sur ce cas ?

En partenariat avec Botfuel, startup spécialisée dans les services conversationnels, nous avons développé un chatbot sur Messenger qui permet de préparer la prise de paris pour ParionsSport PDV. Cette solution a permis d'expérimenter un nouveau mode d'accès (le chatbot) à l'offre sport, ce qui était alors une exclusivité sur le domaine des paris sportifs. Elle a pu être développée en six mois (de la phase de cadrage à l'industrialisation), contre deux à trois fois plus de temps pour une méthode de projet standard. Cette rapidité d'exécution a été rendue possible notamment grâce au cadre facilitateur de notre démarche d'open innovation, mis en place avec les achats et le juridique. Pour la phase d'expérimentation, nous avons seulement signé un accord de 4 pages relatif à la protection des données personnelles et à la propriété intellectuelle, les autres risques ayant été acceptés d'un point de vue business⁶.

Quelles autres pratiques « startup-friendly » avez-vous mises en place ? Pourquoi était-ce important selon vous ?

Nous avons décidé de régler 50 % de la prestation à la commande, dans un délai d'un mois et 50 % à la livraison. La trésorerie des startups n'est pas chose évidente et leur imposer des délais de 6 mois peut leur être fatal. Nous en-

gageons également des ressources humaines, souvent précieuses et peu nombreuses chez les startups.

Il est vraiment important que les grands groupes facilitent leur collaboration avec ces acteurs. Ces éléments ne suffisent pas à garantir le succès d'un PoC et de la collaboration, mais ils permettent à la startup de se concentrer sur la création de valeur et lui évitent d'être « parasitée » par des process trop lourds, ingérables à son échelle.

Quels conseils donneriez-vous aux personnes qui s'aventurent pour la première fois dans une telle démarche avec leurs propres départements achats et juridique ?

Pour développer un cadre facilitateur au niveau des achats et du juridique, il faut aussi savoir créer une relation privilégiée avec ces départements. Cela passe par exemple par la mise en place d'interlocuteurs dédiés, ce qui permet de gagner du temps dans les démarches. Il faut donc trouver en interne des personnes qui ont des affinités avec l'open innovation, susceptibles d'appuyer les initiatives. Le soutien de la Direction Générale est bien sûr également essentiel.

Autre point crucial, il faut communiquer l'ensemble des informations pour éviter à tout prix de mettre les collaborateurs devant le fait accompli. Il faut également instaurer un échange permanent entre les équipes et les fonctions transverses afin d'anticiper les projets à venir. Chaque startup étant différente, il paraît utopique de croire qu'un contrat simplifié pourra fonctionner dans tous les cas. Il faut développer une méthode du cas par cas sans alourdir le processus, ce qui peut être parfois difficile à gérer. La contractualisation doit être simplifiée tout en étant adaptée aux risques.

⁶-

Retrouvez sur startups-grandsgroupes.lafrenchtech.com, le contrat entre la Française des Jeux et Botfuel.

ÉTUDE DE CAS

Legrand

Relation

Achats - Startups : un projet commun orienté Client

« Ne passez pas trop de temps sur vos cahiers des charges, foncez, testez, expérimentez.

Vous pouvez aller plus loin que vous ne le pensez. »



UNE INTERVIEW CROISÉE DE
Karine Alquier Caro
Directrice des Achats Groupe
Pierre Laroche
Directeur Recherche & Technologies

L'état d'esprit du conseil que vous partagez avec nous - plus haut - est plutôt, disons, inattendu, de la part d'un grand groupe. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Pierre Laroche : De nombreux départements Recherche et Développement parlent d'appliquer les méthodes et l'état d'esprit "agile" inspirés des startups au marketing, à l'IT, au développement produit. Les achats n'y sont pas étrangers non plus !

Les collaborations récentes de Legrand avec des startups en *early-stage* nous ont bousculé dans nos modes de fonctionnement.

Elles nous ont fait remettre en cause les processus habituels de sélection des fournisseurs, et nous ont ouvert les portes d'une nouvelle manière de travailler, plus flexible.



Pourriez-vous partager avec nous un exemple où vous avez testé cette approche d'achats « agiles » ?

Karine Alquier Caro : Un partenariat qui nous semble mériter d'être mis en avant est celui du site Legrand-Pyrénées, pour le projet Axiom 2 avec la startup Arpinum, pour développer un système de sécurité connecté. Pour nous, ils ne travaillent pas comme des sous-traitants, mais bien comme des membres de l'équipe projet. Ce qui veut dire qu'avec Arpinum, nous travaillons plutôt sur une base de confiance que de contractualisation. Donc pas de cahier des charges, mais un partage de la vision du produit et des commandes suivant les itérations.

Comment cela s'est-il passé exactement ?

PL : Nous avons donné les moyens aux équipes de développement et d'industrialisation d'échanger étroitement, durant un processus de déploiement continu. Concrètement, nous avons raccourci les cycles de feedbacks avec parfois plusieurs livraisons par jour. Ces versions incrémentales, fréquentes, et consolidées en une nouvelle version tous les mois, nous ont permis de tester les hypothèses directement auprès des utilisateurs basés en Australie, de partager l'avancement avec les parties prenantes à tout moment, et de s'éloigner des recettes trop "contractuelles", qui peuvent devenir source de conflit.

Ces processus détonnent avec la façon conventionnelle de mesurer l'avancement d'un projet dans un grand groupe. Quels défis avez-vous dû relever en adoptant cette nouvelle façon de travailler ?

KAC : L'un des grands défis a été de ne pas suivre nos process internes classiques et de faire accepter le fournisseur malgré tout.

Il n'entraîne pas vraiment dans nos critères habituels ! Autre défi, très concret : débiter la relation sans cahier des charges. Cela a remis en cause les processus classiques de sélection des fournisseurs, dès le départ. Dans une certaine mesure, je pense que le plus difficile est d'ar-

rêter de se focaliser sur la mesure de l'avancement du projet et d'essayer de le faire (vivre !).

Comment évalueriez-vous les résultats de cette collaboration avec Arpinum ?

PL : Le premier résultat visible : une équipe projet qui est très engagée et motivée, plutôt que stressée. Beaucoup d'échanges, de communication, beaucoup d'entraide et de bonne humeur, et une meilleure compréhension des préoccupations des autres. Donc au global : un projet qui avance bien. Au final, la solution issue du projet Axiom 2 va sortir en temps et en heure, et la satisfaction client a été évaluée au fur et à mesure du développement afin que le produit corresponde bien aux attentes du marché. Aujourd'hui, notre partenaire Arpinum dit de nous : « On partait de loin mais on a réussi à se trouver ».

Quelle suite pour les achats « agiles » chez Legrand ?

KAC : Maintenant, il faut transformer l'essai. Nous devons travailler en interne afin de passer du "donneur d'ordre" à "l'innovateur".

C'est-à-dire : fournir la vision "Solution client" et pas une vision "Processus projet" et passer de la spécification à la collaboration.

L'équipe Axiom 2 de Legrand Pyrénées a servi de « laboratoire » pour expérimenter une nouvelle organisation en termes d'équipe projet.

Ces méthodes se déploient progressivement sur les autres périmètres, notamment à Limoges, siège du Groupe Legrand.

ÉTUDE DE CAS

Total

Chaque branche est l'architecte de son propre succès

« L'objectif de l'Équipe Innovation ne devrait pas être de centraliser toutes les collaborations avec les startups, mais de catalyser la transformation et de construire des synergies à travers les différentes branches qui pratiquent l'open innovation. »



UN ENTRETIEN AVEC
Michael Offredi
Digital Ecosystem
& Innovation Officer

Il y a quelques semaines, vous êtes arrivés #1 du classement 2017 du eCAC40 sur la maturité digitale. Comment pensez-vous que la maturité digitale et l'open innovation soient reliées ?

Chez Total, nous les considérons comme éminemment liées, et cela pour une simple et bonne raison. Une digitalisation réussie - rapide et efficace, implique d'être capable d'ouvrir nos écosystèmes à n'importe quel niveau de notre organisation. Pour ce qui est de l'innovation, qu'elle soit ouverte ou non, elle n'est pas centralisée au niveau Groupe, mais bel et bien répartie dans les branches opérationnelles : Upstream, Midstream, Marketing & Services aussi bien qu'au Gaz, Energies Renouvelables et Électricité. Lorsqu'il s'agit d'innovation, chaque branche est l'architecte de sa propre réussite et détermine librement ses propres objectifs, ses initiatives, et le rythme à adopter pour innover.



PROCESSUS D'ACHATS

Pourtant, votre équipe agit au niveau Groupe. Dans une entreprise où l'innovation est décentralisée, pouvez-vous nous donner quelques exemples concrets sur votre rôle en tant que Digital Ecosystem & Innovation Officer ?

Travaillant étroitement avec l'équipe Stratégie et Innovation, nous percevons notre équipe comme un catalyseur au service de nos branches opérationnelles. Concrètement, nous facilitons la prise d'initiatives innovantes au sein de chaque branche en établissant des process spécifiques pour faire le lien entre les nombreuses parties prenantes chez Total. Nous trouvons des moyens pour accélérer les processus de contractualisation avec les startups, fournir des documents contractuels adaptés et des outils aux équipes opérationnelles, tout en incluant les conseils d'une équipe d'avocats spécialisés en startups. Nous avons également créé un environnement propice à l'innovation - sur un plan aussi bien digital que physique. Notre plateforme digitale "Adopte une startup", par exemple, identifie les startups partenaires du Groupe et détaille les cas d'usages associés. En février dernier, nous avons également lancé le "Booster", un espace d'accélération de 700m² dédié à l'innovation, situé au siège. Nous y organisons des meetups internes afin de sensibiliser les employés, encourageons le partage des bonnes pratiques en matière d'innovation, incubons de nouvelles idées et accélérons des projets digitaux - dont certains avec des startups.

Vous mentionnez "Adopte une startup" comme une plateforme indépendante pour identifier et diffuser des informations sur les startups partenaires en interne. Pourquoi avoir créé une plateforme séparée juste pour les startups, au lieu de l'intégrer dans la base de données existante ?

Nos plateformes fournisseurs actuelles ont été construites pour les départements d'achats qui traitent les fournisseurs de manière assez traditionnelle. Les cas d'usage ne correspondent tout simplement pas. Cela dit, cela illustre bien

le type de défis que nous tentons de relever, et je nous vois bien intégrer les startups dans notre processus d'achat, aux côtés d'acteurs plus conventionnels, très prochainement.

Vous avez évolué dans cet environnement avec plusieurs casquettes : achats, CVC et maintenant innovation. Mais avant cela, vous faisiez partie d'une startup dont Total était client. Comment tenez-vous compte de cette expérience dans votre travail aujourd'hui ?

J'ai travaillé dans une startup, donc je sais que Total n'en sera jamais une, et ne souhaite d'ailleurs pas le devenir. Mais tout comme une startup, nous avons beaucoup à apprendre sur la façon d'innover efficacement dans un contexte d'incertitude et de contraintes budgétaires. La culture des startups et leur méthodologie peuvent aider. En tant qu'ancien employé de startup, l'itération continue, le prototypage rapide et la collaboration ne sont pas juste des "buzzwords" que j'égrène, mais bien des outils qui font depuis longtemps partie de mon quotidien. Cela m'a également aidé à développer de l'empathie, un aspect extrêmement important en tant que CIO. Empathie, ça ne veut pas dire avoir une préférence pour les startups, mais plutôt une compréhension approfondie de leurs contraintes. Par exemple, le temps d'un entrepreneur n'est pas une valeur "théorique" pour moi : je sais ce que c'est que de voir l'argent se consumer chaque jour. Pour cette raison, j'essaie d'éviter le "tourisme de l'innovation", assez populaire en entreprise. J'essaie d'éduquer mes semblables et collègues sur la différence qu'il existe entre travailler avec des partenaires qui ont des budgets d'avant-vente considérables et travailler avec des startups.

ÉTUDE DE CAS

Atos

Pas d'équipe, mais un budget

« Si l'agilité est essentielle pour les startups, ce dont les grands groupes comme le nôtre ont besoin, c'est de flexibilité. »



UN ENTRETIEN AVEC
Steve Péguet
Directeur Innovation France
Atos

Vous êtes dans une position plutôt unique, comparé aux autres entreprises interrogées dans ce Baromètre : vous collaborez avec des startups dans le contexte de projets avec des clients. Pouvez-vous nous en dire plus ?

Oui, en interne, c'est ce que nous appelons "l'innovation au quotidien". Elle est d'usage pour les contrats qui suivent les *uses cases* de nos clients, touchant plutôt à l'incrémental - l'amélioration continue plus que la vraie révolution. Nous avons un catalogue de 200 startups qualifiées, avec qui nous avons déjà entamé une relation de partenariat et parmi lesquelles nous pouvons piocher, selon les projets à mener avec nos clients. Mais au final, cela représente seulement 30 % de nos partenariats avec des startups.

Ensuite, il y a le reste de ces partenariats, qui m'enthousiasme particulièrement : ces 70% où ne sommes plus en relation client/fournisseur. Ici, nous avons un droit à l'expérimentation (et donc à l'erreur) pour faire de l'innovation. Si le



PARTENARIAT DE DISTRIBUTION

ROI est votre pré-requis pour innover, vous avez tort. Il faut innover, puis chercher un premier ROI et accélérer une fois que vous l'avez trouvé. Il faut aussi savoir tuer les projets quand les résultats ne sont pas au rendez-vous. Cette démarche n'est pas possible lorsque nous travaillons avec des clients dans le cadre de contrats.

Travailler avec des clients signifie devoir accéder à un bassin de startups très diverses.

Comment vous y prenez-vous ?

Bien sûr, nous avons notre base de données. Mais pour être tout à fait honnête, je relativiserais sa valeur, vu la vitesse à laquelle le paysage change. Je pense qu'il vaut mieux avoir un écosystème et un pipeline qualifiés, plutôt qu'une liste figée. D'ailleurs, on ne scout pas systématiquement : d'abord, nous identifions le challenge de notre client, puis nous allons chercher l'innovation où elle se trouve - en interne, chez une PME, chez une startup, etc. Pour cela, nous avons mis en place plusieurs circuits. Nous travaillons avant tout au niveau local avec les écosystèmes innovants : incubateurs, pôles de compétitivité...

75 % des répondants ont adapté leur process pour les startups. Nous savons que les vôtres sont différents, pouvez-vous nous en dire plus ?

Il y a une partie relativement standard, qui relève des bonnes pratiques génériques : signer un NDA pour travailler ensemble sur une proposition de valeur commune, signer une lettre d'intention pour attaquer ensemble un premier go-to-market, avec obligations de moyen de part et d'autre pour réaliser des pilotes ou PoC auprès de nos clients. Puis une fois ce go-to-market atteint, arrive le contrat de partenariat qui définit les clauses de notre partenariat de distribution - ou au-delà.

En vérité, ce qui accélère les process est plutôt simple : c'est le fait que je les gère moi-même. Et ce pour plusieurs raisons. D'abord, il s'agit de process adaptés à chaque fois. Un process fixe et unique serait contre nature, car il ne donne

pas le droit à l'erreur. Ensuite, l'objectif est d'aller rapidement sur le terrain, de ne pas se faire attraper dans les process du Groupe, et donc de les contourner. Je suis persuadé que si l'agilité est essentielle pour les startups, ce dont les grands groupes comme le nôtre ont besoin, c'est de flexibilité. Cette habilité à faire bouger des processus parfois bien ancrés lorsque cela est nécessaire, pour servir l'innovation.

Nous avons noté qu'Atos France avait délivré une vingtaine de PoC. Comment votre équipe est-elle structurée pour les gérer ?

Je n'ai pas d'équipe, du moins pas d'équipe permanente. Je préfère avoir un gros budget plutôt qu'une grosse équipe. Quand vous avez une équipe fixe, vous n'avez pas d'autre choix que celui d'utiliser les ressources que vous avez à votre disposition. Dans le cas d'un budget plus confortable dédié à l'open innovation, il vous est possible de construire des équipes ad hoc, autour des startups avec lesquelles vous collaborez, pour apporter les experts dont vous avez précisément besoin.

Le passage à l'échelle est un challenge pour la plupart des répondants. Quel est votre point de vue là-dessus ?

Dans notre cas, cela n'en est pas vraiment un. Notre savoir-faire relève de l'industrialisation dans l'IT. Nous savons comment mettre à échelle, internationaliser et accélérer le déploiement dans de nouveaux marchés. Il faut s'adapter en fonction du niveau de maturité de la startup, mais les startups en phase d'expansion - dites *growth stage* - savent que nous sommes de bons partenaires lorsqu'il s'agit de passer au niveau supérieur.

En revanche, sur les objets connectés, les choses se compliquent un peu. Dans ce domaine, c'est la startup qui a la propriété intellectuelle et qui doit s'industrialiser. L'IT ne peut pas le faire pour elle. Arrive le moment où l'on doit "brancher la machine", où il faut des financements. Et nous n'en faisons pas, nous ne voulons pas créer de dépendance.

ÉTUDE DE CAS

AXA

Savoir nouer des partenariats est un état d'esprit, pas une formule

« Dans les partenariats, il y a plus d'humain
que de process et de sandbox. »



UN ENTRETIEN AVEC
Inji Charkani
Chief Innovation Officer
chez Axa Partners

Votre titre indique AXA "Partners", un terme que vous semblez plutôt honorer au regard de votre performance dans cette catégorie. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre équipe ?

AXA Partners, créé il y a deux ans, est une équipe globale qui est dédiée à la construction avec des partenaires de solutions uniques dans différents secteurs : Industrie Automobile, Mobilité & Voyage, Protection & Santé, Maison & Équipements domestiques, Télécommunications, Retail, Bancassurance et Assistance Globale.

Pourquoi, selon vous, votre groupe accélère-t-il ainsi ses partenariats ?

AXA Partners repose sur deux principaux leviers : AXA Assistance et AXA Crédit & Protection de la Qualité de Vie. Leurs actifs ont permis à AXA Partners de devenir encore plus



PARTENARIAT DE DISTRIBUTION

pertinent. AXA Partners peut à présent élargir ses offres et renforcer sa capacité à trouver des solutions à grande échelle, afin de mieux anticiper et répondre aux attentes de ses clients, de ses partenaires. En soit, s'assurer d'être toujours au rendez-vous. Aujourd'hui, innover est autant une question de collaboration que de co-création.

Quels ont-été les résultats de votre stratégie jusqu'à présent ?

Un nouveau mode de fonctionnement a été développé, afin de capitaliser sur l'ensemble de nos actifs collectifs. Nos accords de partenariat sont actuellement en train d'être renforcés. Les programmes d'open innovation viennent d'être lancés, donc AXA Partners est vraiment en mouvement.

Vous gérez des dizaines de partenariats chaque année. Comment traitez-vous vos partenariats de distribution avec les startups différemment, par rapport à un autre groupe du CAC40 ou du SBF120 ?

Par exemple, concernant les achats, lorsqu'il faut traiter avec des startups, le Groupe a développé ce qu'on appelle un "Fast Track".

En d'autres termes, nous avons créé des clauses contractuelles allégées et génériques pour s'assurer que le processus d'achat soit aussi rapide que possible. Le temps est en effet un atout précieux pour tout le monde, et surtout pour les startups.

Quelles sont les deux choses qui vous aident à collaborer avec les startups ?

Tout d'abord, nous avons notre propre écosystème de hubs d'innovation :

- Kamet, un startup studio InsurTech;
- AXA Next, via ses deux Labs, identifie les nouvelles tendances et startups, et se focalise sur la Silicon Valley et l'Asie;
- AXA Strategic Ventures, qui est le fonds d'investissement d'AXA avec 275 millions d'euros sous gestion;

- AXA Partners, présenté plus haut, qui nous apporte une couche supplémentaire d'innovation en co-création via ses partenariats clés.

Tous les éléments de cet écosystème collaborent régulièrement. Ils cohabitent d'ailleurs avec les équipes d'innovation de nos entités plus opérationnelles, situées à travers le monde. Leur mission est de créer des produits et service adaptés à leurs marchés locaux, puis de partager avec nous leurs bonnes pratiques, afin que nous puissions les diffuser à travers le groupe.

La seconde est la participation à des programmes/événements externes, comme par exemple CityMakers, un programme d'open innovation qui expérimente des solutions innovantes pour accélérer la transition à des plans de mobilité urbaine flexibles et durables. Ce programme d'open innovation est le premier pilote où AXA Partners travaille avec des entreprises (parmi lesquelles Renault, Nissan, RCI Bank & Services et Paris' City Hall) et des startups.

Vous avez rejoint votre poste il y a maintenant un an. Quelle est la principale leçon que vous en tirez ?

Selon moi, la chose la plus importante est d'avoir un certain état d'esprit vis-à-vis des collaborations, tout en s'assurant que nous créons bien de la valeur pour le client final, nos partenaires, et nous-mêmes en tant qu'assureur. D'un point de vue opérationnel, le besoin d'adresser les frictions de nos clients durant leur parcours alimente notre flot de projets.

Que ce soit à l'externe avec une startup ou une entreprise, ou en interne avec notre propre écosystème, il est important d'instaurer une relation de confiance, de comprendre les motivations des uns et des autres, de compléter les atouts de chacun, et, enfin, de continuer d'apprendre, partager et délivrer.

ÉTUDE DE CAS

Unibail-Rodamco

Mobiliser, former et impliquer les collaborateurs : le tiercé gagnant d'un projet réussi

« Embarquez et sensibilisez
le top-management à vos problématiques
(ce sont aussi les leurs !). »



UN ENTRETIEN AVEC
Jean Collet
Directeur d'UR Link,
l'accélérateur de startups
d'Unibail - Rodamco

Vous prenez la succession de Matthieu Nicoletti au tant que Directeur d'UR Link, pouvez nous dire de quoi s'agit-il ?

UR Link, c'est le nom de notre accélérateur de startups, fondé il y a 2 ans. Nous lançons actuellement notre 4^e saison et avons déjà permis l'accélération de 19 startups. Chaque processus d'accélération dure environ 4 mois. Chez Unibail-Rodamco, le département Innovation existe depuis 2012. Il était historiquement localisé en dehors du siège social du Groupe, mais il y a 2 ans la décision a été prise de le réintégrer dans le siège de l'entreprise : c'est un facteur d'optimisation de notre travail avec les BUs et d'amélioration de nos liens opérationnels.

Dans les grandes entreprises, un certain scepticisme accompagne souvent les accéléra-



PARTENARIAT DE DISTRIBUTION

teurs distincts des BUs. Comment le surmontez-vous ?

Chez UR Link, l'innovation n'est pas monopolisée par un groupe de travail isolé. Nous travaillons dans un dialogue constant avec les directeurs des BUs. Nous choisissons ainsi les startups en fonction des attentes et besoins exprimés par les BUs. De plus, les thématiques que nous portons sont en lien avec les grands enjeux stratégiques fixés par le Groupe (économie circulaire, connaissance client, réduction de l'impact carbone, etc.). Nous évitons ainsi le risque d'innovation "en silo".

Vous avez récemment mis en place un partenariat de distribution clé avec la startup Dress in the City. Pouvez-vous nous en dévoiler les rouages ?

Dress in the City est un concept omnicanal de vide-dressing à la fois physique (notamment au sein des centres commerciaux d'Unibail-Rodamco) mais aussi en ligne. Unibail-Rodamco a permis à la startup de monter significativement en puissance : nous avons financé leur développement, mis des espaces à leur disposition et les avons accompagnés au quotidien sur leurs problématiques opérationnelles. S'agit-il seulement d'explorer une nouvelle idée ou ce projet revêt-il une importance plus stratégique pour le Groupe ? Ce projet comporte un enjeu majeur de transformation des modes de consommation. Pour Unibail-Rodamco, acteur historique de l'immobilier commercial B to B, ce premier pas dans le monde de l'économie circulaire est un véritable changement de culture ! Ceci dit, nous n'avons jamais de solution arrêtée en tête lorsque nous entrons en discussion avec les startups. Nous co-développons de façon itérative des solutions afin de trouver des cas d'usages adaptés à nos problématiques, que nous testons ensuite dans nos lieux avant de les industrialiser si le test est concluant.

Quelle équipe avez-vous mise en place pour cette initiative ?

Le montage d'un partenariat de distribution rassemble 3 éléments clés :

- UR Link découvre les startups et accompagne la mise en place du partenariat via du mentorat, des formations et la mise en place de tests concrets en lien avec nos priorités stratégiques.
- Un membre du Top-Management s'occupe de la supervision stratégique et des grandes orientations du projet. En l'occurrence, le projet a été suivi par le Directeur Marketing et le Directeur Général des Opérations d'Unibail-Rodamco.
- Un chef de projet de la BU concernée s'assure que le projet reste focalisé sur les besoins business. À cette fin, il y consacre un jour par semaine : en accord avec les RH (après accord du management), 20 % de son temps est ainsi affecté au partenariat durant les 4 mois de l'accélération.

Quel bilan tirez-vous du partenariat avec Dress in the City ?

Nous sommes très satisfaits des résultats. Le chiffre d'affaires, la notoriété et tous les indicateurs de performance de Dress In The City ont significativement augmenté. Les stands ont déjà attiré plus de 250 000 visiteurs autour du concept de vide-dressing. En 2017, nous avons organisé une vingtaine d'événements dans une dizaine de centres différents. Nous avons ainsi créé une nouvelle base de données de clients sensibles à la consommation circulaire.

Quels conseils pour les équipes qui souhaitent monter de tels projets d'innovation ouverte ?

Si possible (si elle existe), passez par une structure extérieure au cœur de métier. Embarquez et sensibilisez le top-management à vos problématiques (ce sont aussi les leurs !). N'oubliez pas de former les chefs de projets des BUs à la culture et à l'écosystème des startups afin de faciliter la rencontre de ces différents modes de travail. Connaissez votre marché et choisissez les bons partenaires ! Et surtout, fixez-vous une vision et des objectifs à long terme, mais restez flexibles quant aux moyens pour y parvenir.

ÉTUDE DE CAS

Air Liquide et Solidia Technologies® Start small : respect, confiance, agilité et modestie

**« Mon conseil : Faire en sorte d'établir
une relation de confiance entre le CEO
de la startup et le Groupe. »**



UN ENTRETIEN AVEC
François Darchis
Membre du Comité exécutif
du Groupe Air Liquide,
supervisant l'Innovation
et le Développement

La plupart des co-développements que nous avons expliqués dans cette étude traitent de software. Air Liquide sort du lot avec ce cas éminemment physique. En quoi consiste ce partenariat ?

Air Liquide s'est associé à la startup américaine Solidia Technologies® pour fournir un nouvel équipement d'injection de dioxyde de carbone (CO₂) permettant de produire du béton, Solidia Concrete™. Spécialement conçu par Air Liquide en collaboration avec Solidia, cet équipement doit venir démontrer la faisabilité de la production industrielle de ce béton dont la technologie de rupture abaisse le temps de durcissement à moins de 24 heures et réduit la consommation d'eau. Tout en capturant de grandes quantités de CO₂, la qualité du béton est nettement améliorée.



En complément de l'approvisionnement de cet équipement, Air Liquide sera le fournisseur mondial de référence du dioxyde de carbone utilisé dans les procédés brevetés par Solidia. Grâce à ce partenariat technologique et innovant, nous ouvrons un nouveau marché pour l'utilisation du dioxyde de carbone dans le secteur du béton préfabriqué. LafargeHolcim, leader de la production du ciment, a également décidé de bâtir un partenariat avec Solidia.

En dépit de la complexité liée à l'industrie, le temps moyen passé chez Air Liquide pour faire vivre un co-développement en partenariat est le même que pour la plupart des entreprises qui co-développent... des applications mobiles !

Pensez-vous qu'il existe des différences fondamentales entre les deux ?

À vrai dire, chez Air Liquide, nous faisons les deux. Nous nouons de nombreux partenariats avec des startups et avons investi dans 30 jeunes pousses depuis la création de notre structure de capital-risque en 2013. Au final, quelle que soit l'activité de la startup, nous essayons toujours de respecter les bonnes pratiques que nous avons apprises, à savoir :

- Commencer petit ou "start small" comme nous aimons le dire, c'est-à-dire par un projet limité dans le temps, sa géographie ou son marché.
- Établir une relation de confiance entre le CEO de la startup et le Groupe Air Liquide. Je ne pourrai jamais assez insister sur ce point, mais le co-développement ne suit pas une ligne droite, toute tracée, et l'interaction humaine au plus haut niveau est essentielle car elle permet de structurer les relations entre le Groupe et la startup.
- Enfin, pour anticiper les enjeux, il faut impliquer dès le début de la relation les départements de Propriété Intellectuelle et celui des Achats. La collaboration avec la startup doit être considérée par ces fonctions comme une priorité, pour rendre possible l'agilité et la vitesse de collaboration.

Vous êtes également un investisseur plutôt dynamique. Comment faites-vous le lien entre vos activités de corporate venture capital et vos partenariats de co-développement avec les startups ?

En effet, nous investissons dans les startups de façon minoritaire via notre structure de capital risque et sommes amenés à suivre leurs augmentations de capital pour les accompagner dans leur développement. Chaque prise de participation est assortie d'un accord de partenariat business ou de R&D avec la startup. C'est une spécificité des investissements minoritaires d'Air Liquide dans les startups.

Quels conseils pourriez-vous donner à quelqu'un qui s'attaque à un chantier similaire ?

Respect, confiance, agilité et modestie me semblent être les mots-clés pour un co-développement technologique réussi entre un grand groupe et une startup. Pour moi, ce type de partenariat s'appuie d'abord sur une relation humaine, une complémentarité d'expertises venant répondre à un besoin ou un usage client. Cela se traduit par un engagement de part et d'autre, dans le cadre d'une approche "gagnant-gagnant", fondée sur le respect.

Par ailleurs, il faut impliquer toutes les parties prenantes dès le début du projet, avant même la signature du contrat. Par la suite, il est important de valoriser le PoC, de communiquer en interne, de donner à voir le projet pour le dupliquer et le déployer, et passer ainsi du PoC à l'industrialisation de l'innovation.

ÉTUDE DE CAS

BNP Paribas

Le Startup Engagement Kit de BNP Paribas

« Notre challenge aujourd’hui :
favoriser un écosystème d’open innovation
au plan international en nous appuyant
sur des écosystèmes locaux dans toutes
nos géographies. »



UN ENTRETIEN AVEC
Sophie Heller
Chief Operating Officer,
Retail Banking & Services,
BNP Paribas

Au cœur de nombreux projets d’innovation, votre équipe collabore avec des équipes dans différents pays. Comment parvenez-vous à coordonner les équipes, à gérer les projets à ce niveau d’internationalisation ?

Ça n’a pas toujours été facile. En fonction des pays (appétance, maturité...) certains projets ont pu se heurter à quelques difficultés lors de leur concrétisation (en termes de process, de budget, de sponsoring, d’IT ou de régulation locale). Lorsque l’on souhaite travailler avec des startups, ces challenges peuvent s’avérer de réels obstacles. Depuis quelques années, nous avons donc décidé de mettre en place une approche Groupe coordonnée des partenariats de co-développement que nous formons avec les startups. C’est là tout le sens du Startup Engagement Kit, une boîte à outils destinée aux



chefs de projets du Groupe BNP Paribas et aux startups qui co-développent des projets avec eux. Il s'agit d'un dispositif organisé autour d'« outils » précis : un accord de confidentialité standard, des modèles de contrats simplifiés à adapter en fonction des particularités du pays, un "bac à sable" de données anonymisées (un pack de profils clients anonymisés mis à disposition pour expérimentation), des recommandations pour gérer au mieux le lancement du projet, ainsi que des process allégés en matière d'achats, de conformité, d'IT et de sécurité. Il rassemble également les engagements de BNP Paribas pour favoriser et accélérer les collaborations avec les startups. Initié au niveau Groupe par l'entité PACE (Partners in Action for Customer Experience) et lancé en mode *test and learn* avec les entités de BNP Paribas via la Startup Practice du pôle IFS (International Financial Services), le Startup Engagement Kit rassemble l'ensemble des grandes Fonctions Groupe (IT, Sécurité, Achats, Affaires juridiques, Conformité et Finance).

Pouvez-vous nous en dire plus sur les objectifs du Kit, ce qu'il contient ?

Le Startup Engagement Kit donne un cadre de référence à l'ensemble des métiers du Groupe BNP Paribas pour faciliter leurs relations de coopération avec les startups. À partir d'une approche centrée clients, il permet à la fois :

- d'améliorer la fluidité et la transparence des procédures,
- et de concrétiser plus rapidement les idées innovantes. Il regroupe les grandes Fonctions Groupe qui ont œuvré à l'amélioration des processus de co-développement menés avec les startups, autour de 6 engagements :

1. Faciliter la connexion de la startup avec la bonne personne au sein de l'organisation.
2. Donner très rapidement à la startup un feedback sur le lancement potentiel d'un projet.
3. Présenter dès le départ, à la startup, les contraintes de BNP Paribas en matière d'achats, de conformité, de juridique, d'IT et de sécurité.

4. Proposer des modèles de contrats simples et clairs.

5. Planifier et suivre le projet en étroite collaboration avec la startup et proposer un "bac à sable" de données (plus de 100 000 profils clients anonymisés mis à disposition pour expérimentation).

6. Payer la startup en 30 jours.

Quels ont été les résultats ?

Depuis le lancement, de nombreux projets se servent de tout ou partie des éléments du kit. Les modèles de contrats de PoC - 5 à 14 pages, bien loin des 43 pages d'un contrat SaaS - ont été très utilisés. Nos accélérateurs internes, Fintech Boost by L'Atelier et BNP Paribas Plug&Play, utilisent le kit tous les jours et nous aident à l'améliorer via des retours réguliers. Nous sommes encore en phase de montée en charge dans les différentes entités du Groupe BNP Paribas dans le monde. Globalement, cette démarche, qui permet d'échanger avec les startups et les fonctions locales sur des bases simples et claires, est unanimement saluée.

Maintenant que vous avez ce Kit, quelles sont les suites ?

Nous allons continuer à diffuser le Kit le plus largement possible dans chacune de nos entités et aider les managers des relations avec les startups à l'adapter aux spécificités locales. Nous voulons également couvrir davantage de cas. Pour l'instant, les partenariats se concentrent en effet surtout sur les PoC et les pilotes. Prochaine étape : le déploiement à grande échelle.

ÉTUDE DE CAS

MAIF

Comment construire une culture d'innovation à l'échelle dans un grand groupe d'assurance ?



UN ENTRETIEN AVEC
Thomas Ollivier
Responsable Économie
Collaborative et Pratiques
Émergentes à la MAIF

Vous dirigez l'équipe Economie Collaborative et Pratiques émergentes (Échange, partage, production contributive, postsalariat) de la Maif, qui côtoie 2 autres équipes sœurs - celle du Digital (UX, app mobile, web, social...) et celle de l'Innovation (Objets connectés, Insur-Tech, FinTech). Parlez-nous un peu de votre équipe et de son organisation ?

Même si nous étions déjà engagés sur ces sujets, nous avons été créés en janvier 2015 dans le cadre du lancement du plan stratégique actuel. Nous sommes passés de deux à six personnes dans l'équipe, dont deux collaboratrices venant de l'externe - des collègues qui connaissent le design thinking, le *newbizz*, les nouveaux usages, le *test and learn*,... L'équipe est aujourd'hui complétée par des alternants et collègues en mission à durée déterminée.



Vous agissez donc comme une cheville ouvrière entre une communauté interne et une communauté externe. Comment vous y prenez-vous ?

L'équipe Économie Collaborative fait émerger les idées et/ou stimule la création, puis trouve ou accompagne les bonnes personnes, en interne et en externe, pour leur donner vie. Notre équipe est garante de la définition de la stratégie sur l'économie collaborative et les pratiques émergentes, puis de son exécution.

Notre rôle d'explorateur nous amène ainsi à découvrir et échanger avec de nombreux interlocuteurs externes, à découvrir et comprendre de nouveaux usages et de nouvelles aspirations.

C'est un peu pareil pour l'interne, nous explorons finalement les frontières et mouvements qui traversent une mutuelle en pleine transformation. En effet, beaucoup de nos collègues sont motivés et concernés à juste titre par l'apogée de l'économie de l'usage, mais ils sont également souvent confrontés à de nouvelles manières de faire qu'ils ne maîtrisent pas. Ils font aussi parfois directement face aux paradoxes d'une entreprise comme la nôtre, en pleine transformation, où "legacy" et avenir doivent être articulés constamment. Notre rôle est donc aussi de faciliter le rapprochement entre ce monde "externe" qui bouge extrêmement vite et distribue les cartes maîtresses pour peser dans l'avenir, et notre monde "interne" engagé dans plusieurs transformations. Nous jouons ainsi parfois un rôle d'interprètes et de facilitateurs, et in fine, nous contribuons et nous les encourageons dans leur propre transformation par l'expérience, et la stimulation de la réflexion par l'action. Cette stratégie d'hybridation réunit ainsi dans un même univers une Maif qui se transforme dans un monde en pleine mutation.

Au global, le fil rouge de cette organisation, c'est notre stratégie d'hybridation. Nous combinons les nouveaux usages, les pratiques

émergentes, avec le cœur de métier de la Maif, et celui-ci évolue au fur et à mesure de ces projets.

Cette hybridation apporte deux choses : elle nous permet de "pivoter" sur notre cœur de métier, c'est-à-dire faire de l'assurance autrement, mais également de nous lancer sur de nouveaux territoires de légitimité, en périphérie de notre métier historique d'assureur.

Par ailleurs, cela crée un cercle vertueux où les métiers qui font vivre la Maif aujourd'hui, contribuent directement à stimuler des métiers comme le nôtre qui ont la charge de préparer l'avenir.

Pourriez-vous nous parler d'un cas d'usage qui illustrerait cette manière de fonctionner ?

Je pense spontanément à notre collaboration avec la startup MesDépanneurs - une plateforme d'artisans de confiance, spécialisés en dépannage domestique et en petits travaux. Ce projet avait pour but d'améliorer l'expérience client ainsi que l'expérience des gestionnaires de la Maif. Nous nous sommes appuyés sur deux axes : l'enrichissement du service Maif et la résolution d'un "pain point" essentiel, celui du refus de prise en charge de nos sociétaires.

Pour y parvenir, nous sommes passés par quatre grandes étapes. D'abord, il a fallu identifier l'opportunité stratégique, partenariale et embarquer le collectif. Puis, a débuté la mise en œuvre, avec la définition du cadre du partenariat et ses modalités. Cette étape est particulière car elle nécessite de faire le lien entre deux cultures d'entreprise différentes. À ensuite suivi la phase proprement opérationnelle du projet, et finalement celle de l'alignement, afin d'exécuter et d'accélérer le projet au bon moment.

Le point clé aura été la capacité à coordonner intention stratégique et déploiement opérationnel, en sachant passer le relais, au bon moment, au métier directement concerné.

ÉTUDE DE CAS

Crédit Mutuel Arkéa Participer à l'émergence de champions digitaux

« Il est de notre ressort d'accompagner la maturité de notre écosystème pour favoriser l'innovation et faire émerger les futurs champions du numérique. »



UN ENTRETIEN AVEC
Anne-Laure Naveos
Managing Director - M&A,
Strategic Investments, Digital
Crédit Mutuel Arkéa

Pourriez-vous partager avec nous votre stratégie d'investissement et de partenariat ? Comment arrivez-vous à établir une clarté d'intention et un alignement sur la stratégie ?

Dans un contexte de compétition mondiale, pour tirer tout le monde vers le haut, nous considérons qu'il est de notre rôle de faire émerger des écosystèmes riches et de favoriser leur maturité.

Notre stratégie d'investissement et de partenariat vise à construire dans une relation de confiance et de long terme avec les services qui préfigurent la banque de demain.

Cela se traduit notamment par :

- Des investissements en direct dans des entreprises avec lesquelles nous coopérons pour faire naître des champions digitaux du secteur, tels que Younited Credit, Leetchi, Fluo ou encore Pumpkin.



- Des investissements dans des fonds partageant eux-mêmes cette logique de hub et d'écosystème, tels que Daphni, Hardware Club, ou la West Web Valley.

Nous veillons à respecter 3 règles simples dans nos relations partenariales avec les startups :

- Réalisation de toutes les synergies business qui permettront d'accélérer la croissance;
- Préservation d'une autonomie de fonctionnement intégrale;
- Maintien des managers au capital.

Ces principes préservent notre alignement stratégique.

Ces écosystèmes que vous évoquez, sont aussi bien internes qu'externes. Comment parvenez-vous à en être au cœur ?

Ce modèle de fonctionnement en réseau et de logique d'écosystème on l'utilise aussi bien en externe qu'en interne, en effet, pour augmenter les chances de succès de notre propre stratégie.

Une fois positionnés comme un acteur établi, mature et régulé, nous nous sommes organisés pour être efficace et fiable. Mais dans un environnement qui accélère et qui impose à tous de se réinventer, il est vital d'être en même temps agile et rapide. C'est pourquoi, en plus de la structure hiérarchique et des méthodes projets/task force classiques, nous avons créé Le Square d'Arkéa, pour piloter des projets stratégiques de manière transverse, avec ces mêmes convictions. Le Square est composé de :

1. Une équipe resserrée qui mobilise et connecte des talents provenant de la diversité du Groupe, volontaires pour contribuer à l'ambition de réinvention de notre modèle. Elle n'a aucun pouvoir hiérarchique, mais tire sa force de sources d'inspiration communes, d'une vision partagée et de beaucoup d'envie !

2. Une communauté de volontaires qui interagissent entre eux et avec le reste de l'organisation pour proposer et mettre en œuvre les

meilleures options stratégiques dans chacun de nos métiers. Le résultat : une organisation qui allie l'efficacité et la fiabilité d'une structure établie à l'agilité et la rapidité d'un réseau plus informel.

Comment ces logiques s'articulent-elles avec vos partenaires, votre hiérarchie, et notamment avec votre Comex ?

Un autre défi est bien sûr de concilier alignement stratégique dans la durée et besoin d'autonomie de la startup pour mener à bien son développement. Pour s'assurer de cet alignement et optimiser les synergies business, nous avons par exemple mis en place un suivi proche avec nos partenaires : cela passe par des rencontres mensuelles, menées par des équipes internes formées en binôme, ou par des rencontres plus occasionnelles avec le comité exécutif du Groupe.

ÉTUDE DE CAS

MAIF

CVC mais pas banquier

« Une startup doit toujours aller chercher de la croissance, nous ne souhaitons pas rentrer dans une relation de dépendance. »



UN ENTRETIEN AVEC
Thomas Ollivier
Responsable Économie
Collaborative et Pratiques
Émergentes à la MAIF

Pour commencer, pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste MAIF Avenir, et quelle est sa place dans la stratégie d'innovation du Groupe ?

MAIF Avenir est un fonds d'investissement, direct et indirect (il faut aussi du fonds de fonds). Nous nous concentrons sur les enjeux de transformation, ceux assez profonds de la société, et bien sûr ceux de l'entreprise. Dans un univers très vaste comme l'économie collaborative, cela nous oblige à sélectionner précisément les usages et modèles qui peuvent directement concourir à mieux comprendre et investir dans des enjeux stratégiques, comme ceux autour de l'univers de l'habitation ou de la mobilité.

MAIF Avenir se veut totalement intégré au Groupe et est au service des grandes stratégies de transformation, notamment le digital, l'innovation et donc l'économie collaborative.



À ce titre, il est géré par une fund manager (Mylène Grehan), et est transverse à toute l'organisation.

Dans le cas de la stratégie Économie Collaborative, nous définissons une thèse d'investissement, présentée, ajustée et validée chaque année par la Direction Générale, qui nous permet d'être proactif dans le sourcing, afin de ne pas trop subir le flot de sollicitations qui nous arrivent régulièrement.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la façon dont Maif Avenir (MA) fonctionne et opère avec ses partenaires internes et externes pour justement diffuser de façon transverse dans le Groupe ?

Dans le cas de l'équipe Économie Collaborative, nous définissons d'abord des business challenges, que nous validons auprès de la DG. Ces business challenges définissent notre thèse d'investissement, ainsi que notre stratégie de gestion du portefeuille et donc la relation avec nos partenaires startups.

Au niveau de Maif Avenir, une équipe restreinte reçoit et gère les sollicitations via notre site Internet maif-avenir.com. Cette équipe opère le filtrage, analyse l'intérêt puis oriente le dossier vers le métier ou la BU concerné en fonction de leurs propres business challenges, afin d'instruire directement l'opportunité.

Dans l'équipe Économie collaborative, nous avons mis en place une logique de guichet, où chaque collaborateur est l'interlocuteur principal d'une ou plusieurs startups. Quand un projet opérationnel se crée avec la startup, il peut alors y avoir une organisation "projet" qui vient compléter le dispositif.

En général, après ce sourcing d'abord opérationnel et/ou une connexion concluante avec une startup, intervient un projet pilote, un PoC ou tout autre relation opérationnelle, qui pourra éventuellement engager par la suite un processus d'investissement, en fonction des résultats et des convergences à court/moyen/long terme.

Quelles sont les engagements que vous mettez en avant pour construire la relation de confiance entre les différentes parties prenantes internes et externes ?

Nous accordons beaucoup d'importance au fit avec l'équipe. Je pense qu'il faut éviter l'ingérence outre mesure du Groupe. Pour nous assurer que cela ne sera pas le cas et rassurer les parties prenantes, dossier par dossier, nous posons des questions sur l'ambition de la startup, ce qu'elle craint, comment elle souhaite fonctionner... Puis nous ajustons le pacte de façon à aligner les intérêts de tous.

Aujourd'hui, naturellement, il y a de très nombreuses startups qui postulent, mais sans convergence opérationnelle, identifiée et inscrite dans le cadre de nos propres enjeux de transformation, nous ne pouvons retenir les candidatures. Dans ces cas-là, nous essayons de le dire en toute transparence et très vite, car le "temps" est sacré pour les startups en levée de fonds.

Par ailleurs, lorsque des événements inattendus ou des difficultés se présentent, nous mettons le maximum en œuvre, dans le respect de nos propres contraintes, pour dialoguer, être transparents, et accompagner la startup avec bienveillance et exigence. In fine, nous cherchons à créer des liens de confiance avec nos partenaires startups, pour pouvoir avancer avec efficacité et être capable à la fois de relever des challenges ensemble, mais aussi de "se dire les choses" quand il le faut. Je crois qu'une bonne relation avec les fondateurs passe également par les feedbacks les plus simples, autant que par des mises au point nourries sur la roadmap, la gestion ou le management, lorsque que cela est nécessaire, et toujours pour le bien du développement de la startup.

Nous pensons que cela crée une forme de lien "performant et communautaire" que nos partenaires startups ont eux-mêmes appelé "la #MaifAvenirFamily".

ÉTUDE DE CAS

Orange Digital Ventures Un capital- investissement d'entreprise “startup friendly”

« Trouver un équilibre entre retour financier et smart money. »



UN ENTRETIEN AVEC
Yann Kandelman
Head of Investments &
Development Orange &
Orange Digital Ventures

Pouvez-vous nous parler d'Orange Digital Ventures (ODV) ?

ODV est le fonds de Corporate Venture (capital-investissement d'entreprise) du groupe Orange. Il est doté d'une enveloppe de 150 millions d'euros sur 5 ans pour des investissements minoritaires dans les premières phases de développement (à partir de la Serie A). ODV investit dans les domaines liés aux priorités stratégiques du groupe Orange : disruption de la connectivité, transformation digitale de l'entreprise (SaaS B2B), Fintech, Internet des Objets, et l'Afrique au travers d'Orange Digital Ventures Africa. Porté par une équipe dédiée et pluridisciplinaire de 12 personnes, Orange Digital Ventures est directement rattaché et présidé par le Directeur Général Délégué du Groupe, Pierre Louette.



Quels défis avez-vous rencontré au départ ?

Nous avons été confrontés à différents challenges. Tout d'abord, créer un processus à la fois agile et rapide au sein d'un grand groupe n'a pas été simple. Il était essentiel de mettre en place une structure compétitive.

Il nous fallait trouver un équilibre entre retour financier, comportement de capital-investissement classique (état d'esprit startup, cloisonnement avec le reste de l'organisation pour certaines informations sensibles et confidentielles...) et un objectif stratégique de "smart money" (avec des investissements dans des domaines stratégiques pour Orange, avec des opportunités de synergies et d'apprentissage pour les startups et pour Orange). Ensuite, il a fallu mettre en place un dealflow qualitatif et convaincre les meilleures startups de s'intéresser à nous dans un contexte hyper concurrentiel !

Enfin, il a fallu assurer une mise en œuvre rapide et efficace des synergies post investissement afin de tenir compte de la problématique des ressources limitées des startups.

Par quelles étapes êtes-vous passés pour les relever ?

L'aventure ODV a commencé avec la construction d'une équipe, d'un projet d'investissement, et d'un shadow portfolio. Le shadow portfolio, c'est une thèse d'investissement à la fois compatible avec les attentes de l'écosystème et créatrice de valeur financière et stratégique pour le Groupe.

Nous l'avons conçu collectivement, étape par étape : d'abord le buy-in auprès des décideurs clés, avec validation d'une enveloppe d'investissement, d'un schéma ramassé de gouvernance et de décision ; puis la mise en œuvre d'un process, d'une gouvernance, d'un reporting, qui expose clairement les responsabilités ; et enfin, le cadencement opérationnel de l'activité avec l'équipe de gestion, les ressources juridiques et financières, les conseils.

Quels ont été les principaux obstacles à l'initiative ?

Il nous a fallu créer de nouveaux process en marge de la gouvernance en place, inefficace pour ce type d'investissement. Nous avons également dû faire accepter l'existence d'une "grande muraille de Chine" entre les équipes d'ODV et le reste du Groupe concernant toute information confidentielle issue des startups de notre portefeuille. Nous avons aussi dû répondre aux discours de principe de certains acteurs en place au sujet des CVC, frileux à l'idée de voir arriver de nouveaux entrants et enfin nous assurer de la "scalabilité" de l'initiative et de sa pérennité.

Quels ont été les principaux bénéfices de l'approche CVC ?

Cette approche nous a permis :

- d'attirer les meilleures startups dans l'écosystème d'Orange, de développer une relation privilégiée avec elles et de faciliter les synergies avec le Groupe Orange,
- de réaliser des investissements de qualité avec une bonne perspective de ROI financier (première "exit" réalisée avec un excellent TRI),
- de partager avec le Groupe des retours d'expérience très qualifiés sur les tendances sous-jacentes aux écosystèmes de startups étudiés : Fintech (Blockchain, Roboadvisor...), nouveaux modèles de connectivité (sponsored data, new sat, mesh networks...), etc.

Au bout de 2 ans et demi d'existence, quel est votre bilan ?

Nous avons réussi à mettre en place un process rapide et agile. Nous avons déjà réalisé 15 investissements et 7 réinvestissements. Les startups qui nous ont rejoint peuvent : accéder à un financement rapide, sur la durée et avec un capital "patient" ; bénéficier d'une marque "caution" d'un investisseur établi qui peut rassurer leurs partenaires ; et surtout elles ont l'opportunité de bénéficier de "smart money" et de développer de manière privilégiée des synergies avec Orange (commerciales, distribution, technologiques...).

METHODO- LOGIE

Le Baromètre French Tech de la collaboration entre startups et grands groupes est une étude annuelle visant à objectiver et améliorer les interactions entre ces deux typologies d'acteurs économiques, en créant un référentiel avec des standards positifs et incitatifs pour l'ensemble de l'écosystème.

LES OUTILS UTILISÉS

1—

Un questionnaire adressé aux grands groupes basé sur un référentiel pré-établi : une soixantaine de questions portant sur des critères qualitatifs et quantitatifs de mesure de l'intensité de la relation collaborative avec des startups.

2—

Des entretiens individuels pour recueillir les retours des startups mentionnées par les grands groupes (2 entretiens qualitatifs avec des startups par groupe participant), dans le but de donner une vision équilibrée du sujet.

3—

Des études de cas détaillées pour faire émerger des bonnes pratiques et proposer des moyens concrets aux grands groupes comme aux startups.



LES CATÉGORIES

Les pratiques de collaboration sont segmentées en quatre catégories, sélectionnées par l'équipe du Baromètre et validées par son Sounding Board dans la volonté de mettre en lumière des ensembles de pratiques cohérents et d'en finir avec les amalgames de l'« Open Innovation ».



• Processus d'achats

La startup fournit des produits et/services aux grands groupes.



• Partenariat de distribution

Le grand groupe distribue le produit ou service d'une startup et/ou réciproquement.



• Co-développement

Le grand groupe et la startup partagent des ressources (talents, brevets, capitaux...) pour concevoir de nouveaux produits ou services sans toutefois créer une nouvelle structure légale.



• Investissement et acquisition

Corporate venture

le grand groupe prend une participation dans le capital de la startup.

Acquisition

le grand groupe rachète la majorité (voire la totalité) des actions d'une startup.

Le baromètre est une initiative de la mission French Tech



La « French Tech » est désormais le nom pour désigner l'écosystème des startups françaises, dont la croissance a été parmi les plus spectaculaires du monde au cours des cinq dernières années.

Pour rendre visible et accélérer cette dynamique fondamentale pour l'économie française, le gouvernement a mis en place, fin 2013, l'action publique French Tech, pilotée au ministère de l'Économie et des Finances et résolument engagée pour le bénéfice collectif des startups françaises, avec plusieurs fonctions : puissant vecteur de diffusion de la culture startup en France, reconnaissance des startups françaises dans le monde pour attirer vers elles investisseurs et talents internationaux, fédération et animation des communautés d'entrepreneurs créées pour structurer l'écosystème français au niveau local, national et international, et enfin pilotage des actions de l'État pour accélérer la maturité de l'écosystème, par exemple sa diversité internationale ou sociale.

La French Tech dispose depuis la rentrée 2017 d'un lieu, French Tech Central, au sein de Station F, le plus grand campus de startups au monde : ce point de ralliement pour tout l'écosystème français rassemble notamment plus d'une trentaine de services publics dédiés aux startups, ou encore les acteurs de la recherche publique.

Les partenaires fondateurs de l'action publique French Tech financée par le Programme d'Investissements d'Avenir sont :

bpifrance



DGE
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES



TRÉSOR
DIRECTION GÉNÉRALE



Depuis 2015, La French Tech a intégré L'Agence du Numérique au ministère de l'Économie et des Finances.

**L'AGENCE DU
NUMÉRIQUE**

Ils soutiennent le baromètre



Les investisseurs et les startups joignent leur force pour créer les champions français du numérique.
www.francedigitale.org

Le Think Tank des entrepreneurs de la Tech en hypercroissance
thegalionproject.com

et de ses partenaires

bpifrance

Bpifrance, filiale de la Caisse des Dépôts et de l'État, partenaire de confiance des entrepreneurs, accompagne les entreprises (startup, PME, ETI et entités de taille plus importante à dimension stratégique pour l'économie française), de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance assure, en outre, des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation, à la croissance externe et à l'export, en partenariat avec Business France.

www.bpifrance.fr



Caisse
des Dépôts

La Caisse des Dépôts et ses filiales constituent un groupe public, investisseur de long terme au service de l'intérêt général et du développement économique des territoires.

Reconnu pour son expertise dans la gestion de mandats, le Groupe concentre son action sur quatre transitions stratégiques pour le développement à long terme de la France et de l'Outre-mer : les transitions territoriale, écologique et énergétique, numérique, démographique et sociale.

www.caissedesdepots.fr



Sous l'autorité du ministre de l'Économie et des Finances, la DGE élabore et met en œuvre les politiques publiques relatives à l'industrie, à l'économie numérique, au tourisme, au commerce, à l'artisanat et aux services.

www.entreprises.gouv.fr

Une étude réalisée par *five by five*

Five by Five est une agence de conseil en open innovation, un pied dans le monde des startups, l'autre dans celui des grands groupes.

Nous aidons les organisations à comprendre comment fonctionnent les startups, comment travailler avec et comme elles. Notre task force multi-disciplinaire et internationale accompagne les grandes entreprises pour faire émerger des innovations qui aient du sens et qui passent à l'échelle.

www.fivebyfive.io

Pour collecter et analyser l'information, Five by Five a utilisé Reporting 21, plateforme SaaS de reporting holistique. La plateforme est conçue et développée par SIRSA, cabinet de conseil en RSE quantifiée, proposant une offre intégrée « logiciel et conseil ».

Extraits d'outils « back office » diffusés par quelques entreprises participantes

Le contrat Botfuel

L'accord relatif à la protection des données qui a servi de cadre pour le PoC entre la Française des Jeux et Botfuel.

Le parcours startup SNCF

Une série de bonnes pratiques à suivre aux différentes étapes des partenariats startups pour les collaborateurs SNCF.

BNP Paribas Startup Engagement Kit

Une boîte à outils pour les project owners chez BNP Paribas qui offre des renseignements et définit le cadre réglementaire adapté pour une collaboration efficace avec les startups.

La plateforme de Total «Adopt a Startup»

Un portail pour découvrir les startups sélectionnées par Total à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

—

AN -

GRANDS GROUPES

NEXES

STARTUPS

Les extraits des documents mentionnés ici sont disponibles
pour consultation et téléchargement sur
startups-grandsgroupes.lafrenchtech.com

29UTRAT2

20MARG

23QUIOR2

BAROMÈTRE

FRENCH TECH

RAPPORT FINAL



bpifrance



Caisse
des Dépôts

DGE
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES

Une étude réalisée par *five by five*