

B^{le} Bulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

Grands groupes et start-up

SOMMAIRE

ICHTYOLOGIE DES ORGANISATIONS

Éditorial *page 2*

FÉCONDE DISSYMÉTRIE

Entretien avec Benjamin Glaesener, EBG *page 1*

LA QUALITÉ PLUS QUE LE VOLUME

Entretien avec Stéphane Parcheminal, IOI *page 3*

DISSIPEUR D'APPRÉHENSION

Entretien avec Laurent Brizjou, Exaegis *page 4*

SEB ALLIANCE, UN ESPRIT ENTREPRENEURIAL GALVANISÉ

Entretien avec François-Xavier Meyer, Seb *page 5*

BIG OU L'ESPRIT RUPTURISTE

Entretien avec Alain Dufossé, BIG *page 6*

AU CARREFOUR DES INNOVATIONS PERMANENTES

Entretien avec Hervé Parizot, Carrefour *page 6*

« COOPÉTITION » ENTRE PAIRS DISSEMBLABLES

Entretien avec Guilhem Fouetillou, Linkfluence *page 7*

Féconde dissymétrie

Autre rapport au temps et à l'échec, et ferment d'innovation. Un mouvement « start-up » traverse la grande entreprise, qui invite à la mise en question. Mais tout reste affaire de personnes.

Entretien avec Benjamin Glaesener, directeur général d'Electronic Business Group¹

■ Pour qui, de la start-up ou du grand groupe, est-il plus essentiel de s'associer à l'autre ? Besoin d'idées, de trésorerie ?

Benjamin Glaesener : Les deux en ont besoin, et de garder une bonne part d'autonomie. La start-up doit éprouver son modèle : des groupes comme La Poste donnent accès à leur écosystème interne (leurs salariés) ou externe (leurs clients), pour tester des concepts ou des technologies. Cette démarche peut s'accompagner d'une prise de participation, du développement conjoint d'un produit, d'opportunités commerciales. Les grands groupes, eux, ont eu besoin de s'affranchir de lourdeurs internes (procédures, état d'esprit, rigidité de l'infrastructure technique existante). S'ouvrir à des structures bouillonnantes et astringentes à un délai de mise en marché réduit leur permet, pour une prise de risque limitée, de se mettre en question, de nourrir leur veille, voire d'investir à bon escient.

■ Un grand groupe peut-il s'inventer un « esprit start-up » sans alliance avec une jeune pousse ? Beaucoup cherchent-ils à le faire ? Avec une vue défensive (comme celle des constructeurs automobiles désireux de ne pas se laisser imposer des solutions technologiques par des acteurs de la nouvelle économie) ?

B. G. : L'esprit start-up dépend des personnes qui l'incarnent. Il n'est pas décrété, même si les conditions (cadre ou contrat de travail, entreprise dérivée, équilibre entre innovation et pertes et profits...) peuvent l'encourager. Je ne pense pas qu'il faille coûte que coûte s'associer des start-up, mais il faut les bonnes personnes au management et les bons outils pour recruter et attacher les bonnes personnes aux projets. Les incubateurs et accélérateurs sont omniprésents dans les groupes d'une certaine taille. Les directions des systèmes d'information adoptent un mode de production « agile » pour ne pas se laisser prendre de court par les fonctions clientes ou par une direction digitale transversale. Le mouvement est lancé et c'est une bonne chose, car il invite à créer, à se mettre en question et à attirer la jeune génération, qui penche vers les petites structures plus que vers les grandes.

■ La question des interlocuteurs en interne dans le groupe est-elle primordiale ?

B. G. : Le b.a.-ba pour accueillir les start-up, c'est de leur préparer un organigramme clair et transparent : qui sait quoi, qui est décisionnaire sur quoi. Sinon, elles peuvent perdre des mois stupidement, ce qui n'est pas grave pour un grand groupe, mais peut être fatal pour une petite structure.

(suite page 2)

Ichtyologie des organisations

Un requin peut nager vite, et la plupart du temps il se déplace avec lenteur. À hauteur de tête, le Naucrates ductor lui fait compagnie, dans lequel longtemps l'homme a voulu voir un guide. Il ne l'est pas, mais s'il ne guide pas le requin, le « poisson pilote » entretient avec lui une relation fondée sur l'intérêt mutuel : le squalo le garde des prédateurs ; il le garde en retour des parasites, œuvrant à sa mission jusque parfois entre les mâchoires de son partenaire. La coopération des gros et des petits compte ainsi dans la nature des précédents dignes d'inspirer le biotope économique, et d'ajouter à la doctrine des organisations.

Un grand groupe aussi peut agir vite, mais en s'y étant longuement préparé. Or il arrive que le mûrissement d'un projet y tarde, pour s'y être égaré en trop d'organes. Un petit partenaire l'aurait développé plus vite. Ou il aurait, au risque de le chatouiller un peu, insufflé dans ce grand corps un goût ou une ardeur nouvelle. Plus d'un gros s'en est fait la remarque et en a tiré conséquence.

Parce qu'elle se voue tout entière à un domaine non défriché et qu'elle y réduit le risque, la jeune pousse, elle aussi, pourra donner l'impression qu'elle pilote : elle tire autant qu'elle pousse, dans les abysses de la technologie ou les brumes des nouveaux usages. Elle ne tient pourtant pas un autre rôle que celui du Naucrates ductor, qui est d'affranchir son partenaire de ce qui le parasite, routines, blocages ou idées sans lendemain. Avec en retour la sécurité qu'elle ne peut s'offrir seule.

Et qu'elle ait été par lui repérée ou créée, elle ne joue pleinement son rôle qu'à condition de nager, elle aussi, à hauteur de tête. Car si un grand groupe ne veut pas avoir affaire à moins qu'au numéro un d'une jeune pousse, celle-ci ne livre son meilleur qu'en relation directe avec les sommets de son partenaire. La relation de grand à start-up évoquée ici n'est pas une relation de sous-traitance elle-même sous-traitée en interne, à des niveaux que le niveau un ne voit plus.

De là que, quelquefois, un Naucrates ductor se fait avaler par son partenaire ; au lieu qu'en milieu marin ce soit toujours un malheureux accident, en économie c'est généralement un choix stratégique assumé. Par l'avalé et l'avalé.

François Ebrard

>> suite de la page 2

■ Les deux parties doivent se garantir la disponibilité des ressources humaines nécessitées par leur relation, qui implique les dirigeants côté start-up, mais jusqu'à quel niveau hiérarchique côté grand groupe ?

B. G. : Tout dépend du degré d'implication qu'impose la technologie ou le service porté par la start-up. Il faut un relais au niveau de la direction générale sur tous les projets stratégiques : par exemple, désintermédiation, ou investissement technologique important et changeant profondément les procédures. Sur le reste, la direction doit être régulièrement tenue en veille, pour rester connectée à ce vivier d'idées, d'opportunités et de risques.

■ En pratique, considère-t-on un plus petit que soi comme un égal ?

B. G. : Une start-up qui réussit, c'est une bonne idée portée par des talents. Vous enlevez l'un des deux paramètres, et le tout s'effondre. Pour garder et stimuler les talents, le rapport doit être équitable. Mais il ne faut pas se voiler la face. Certains groupes peuvent tenter de freiner ou de tuer des innovations qui viendraient mettre en péril une de leurs vaches à lait.

■ Quand un groupe noue une relation avec une start-up, est-il opportun qu'il l'aide à trouver d'autres clients que lui ?

B. G. : Oui. D'ailleurs les directions achats, qui prennent le relais tôt ou tard, ne toléreront pas, et à raison, que la start-up soit dépendante d'un seul grand groupe.

■ La prise de contrôle est-elle l'issue obligée de leur association ?

B. G. : Non. La principale motivation des rapprochements est, à un moment donné, d'accélérer l'innovation sur un sujet à partir de l'intelligence collective. Le baromètre de l'EBG a révélé fin 2016 que plus de la moitié des grands groupes ne collaborent avec des jeunes pousses que de façon opportuniste ou sur la base d'investissements ponctuels.

■ Et si elle a lieu, comment ne pas tuer le greffon et le bénéfice qu'il porte ?

B. G. : La question peut se poser au moment de déployer une expérimentation conçue entre grands groupes et start-up. C'est pour cela qu'il existe une multitude de modes de collaboration, plus ou moins intégrés. Il faut rester dans un partenariat gagnant-gagnant. Tout n'est pas à prendre chez l'autre, les enjeux diffèrent. Les grands groupes ont intérêt à s'inspirer des méthodes « agiles » ou du « design d'expérience utilisateur », mais ils sont obligés à la constance dans l'excellence opérationnelle, ils ne peuvent comme certaines start-up pivoter du jour au lendemain pour redéfinir leurs produits ou leur modèle économique.

■ Comment se vit un partenariat start-up parmi le personnel du groupe ?

B. G. : Il faut donner envie ; mais la contrepartie est d'expliquer l'investissement consenti, de diffuser et d'industrialiser les enseignements, les technologies ou les services validés en « démonstration de faisabilité ». Enfin, il faut associer les directions clés, avec un relais dans chacune.

■ Les espaces de travail partagés favorisent-ils l'échange créateur ?

B. G. : Mêler les équipes permet de briser les silos, de créer des liens professionnels, amicaux. Mais il faut préserver des espaces de travail calmes, l'agitation ambiante peut nuire à l'efficacité.

■ Un tel partenariat peut-il avoir un effet sur la culture RH d'un groupe ?

B. G. : Les DRH peuvent s'en servir pour de nouvelles initiatives. C'est une opportunité pour eux de renouer avec des employés qu'ils peuvent avoir délaissés au profit de bilans sociaux de plus en plus contraignants.

■ Quel temps faut-il à une start-up pour devenir une entreprise classique ?

B. G. : Le rapport au temps n'est pas le même. Six mois pour une start-up peuvent être décisifs, pour un grand groupe cela ne permet pas de mettre tous les compteurs à zéro. Le cycle de vie d'une start-up est soumis à des aléas plus rapprochés ; si un « produit minimum viable » se heurte à un rejet du marché, cela peut la conduire en quelques semaines à une redéfinition complète de sa trajectoire de croissance. Elle sait échouer et apprendre rapidement. Les grands groupes essaient de s'inspirer de ce droit à l'échec. Pour les start-up, il ne s'agit pas d'un choix mais d'une réalité qui s'impose. La start-up cesse d'en être une lorsque, à force de revirements, elle est parvenue à un modèle économique équilibré. Cela ne l'empêchera pas d'innover et de se réadapter ; mais avec plus de temps et un peu moins de pression.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. « Club de l'innovation digitale », où adhèrent 660 sociétés : <http://www.ebg.net>.

La qualité plus que le volume

« **O**n a toujours besoin d'un plus petit que soi ». L'inverse se justifie également, comme l'attestent le concept et la pratique de l'innovation ouverte. Mais il y a des ratés.

Entretien avec Stéphane Parcheminal, président de l'Institut de l'Open Innovation (IOI)

■ *Les grands groupes peuvent-ils encore innover seuls ? Le fait de s'associer une start-up est-il pour certains la manifestation d'une inadaptation ?*

Stéphane Parcheminal : C'est une question que se posent nombre de grands groupes. Beaucoup prennent conscience, à la suite des travaux de Henry Chesbrough, professeur à Berkeley, de la nécessité de recourir à l'innovation ouverte. Innover seul est toujours possible, mais on peut faire mieux, en matière de performance, à plusieurs. Dès le début des années 2000 de grands groupes américains ont mis en place des politiques d'innovation ouverte efficaces, Procter & Gamble notamment. Ils y recourent pour limiter le risque inhérent à toute innovation, pour agir plus rapidement et pour limiter le risque financier, tout en maintenant l'innovation en interne, complémentaire de l'externe. L'innovation ouverte permet, grâce à différents canaux, de toucher des publics susceptibles d'apporter une réflexion intéressante : la clientèle, les publics académiques, la recherche, les écoles et universités, les sous-traitants, et bien sûr les start-up, pour lesquelles il y a aujourd'hui un vrai engouement.

■ *La qualité de start-up est-elle nécessairement liée à la dimension technologique ? Ou est-ce la dimension managériale qui les distingue ?*

S. P. : C'est un mélange des deux, comme l'explique Eric Ries dans *The Lean Startup* : la jeune pousse est une organisation humaine construite pour créer quelque chose de nouveau à fort contenu technologique, dans des conditions d'extrême incertitude tant sur le plan du produit que du marché ou des moyens financiers nécessaires. Elle réunit la dimension technologique portée par une équipe et une dimension managériale pour mener à bien le projet. C'est une aventure humaine qui s'incarne dans des structures auxquelles on donne le nom de « famille », « tribu », avec des modes d'interaction peu formalisés, alors que dans un grand groupe on parle d'organigramme, de reporting...

■ *Michel & Augustin, Ben & Jerry, Innocent, sont-ils des start-up ?*

S. P. : Ces exemples relèvent de l'univers marketing, non du technologique, preuve que l'esprit start-up ne concerne pas seulement le second. Hier start-up, ces entreprises ne sont plus indépendantes. L'incertitude, si propre aux jeunes pousses, y a disparu. Ou peut-être demeure, si elles ne sont pas totalement intégrées aux grands groupes qui les ont achetées, et conservent certaines caractéristiques comme la fraîcheur d'esprit, certains codes de communication, la manière de s'adresser aux consommateurs et les modes de management de leurs équipes.

■ *En quoi la relation avec un grand groupe se distingue-t-elle d'une relation de sous-traitance ?*

S. P. : Les grands groupes doivent, avec les start-up, aménager des procédures souvent lourdes et lentes. Les critères de référencement par les services achats – chiffre d'affaires, rentabilité, historique d'activité, références solides... – doivent

être assouplis et adaptés. L'attention doit également se porter sur les délais de paiement et tous les délais de manière générale. Quelque mois de perdus peuvent être préjudiciables pour une jeune pousse.

■ *Quelle est la nature des difficultés dans la relation ?*

S. P. : Elles sont liées à des freins culturels comme le rapport au temps, qui peut mettre la relation en péril. Elles résident également dans le rapport à l'organisation et aux procédures, aux normes souvent nombreuses et complexes dans un grand groupe. L'effectuation ou la démarche entrepreneuriale diffèrent selon les structures. Les rapports à la finance ne sont pas non plus les mêmes : le grand groupe pense rentabilité, la start-up privilégie les flux de trésorerie.

■ *Jusqu'où un grand groupe peut-il jouer la carte de la transparence avec une jeune pousse ?*

S. P. : Il n'a pas de raison de se montrer moins ouvert avec une start-up qu'avec un sous-traitant, un partenaire, un fournisseur. Pas de collaboration possible ni souhaitable s'il n'est pas transparent. Et réciproquement.

■ *L'association avec une start-up est-elle le signe que la culture du risque n'a pas assez de place dans certains grands groupes ?*

S. P. : Oui et non, car elle peut d'un côté diminuer le risque de l'innovation pour un grand groupe, mais elle porte d'un autre côté des risques inhérents à toute association avec un partenaire extérieur.

■ *Quels sont les métiers, domaines, marchés où l'association avec une jeune pousse est le plus souvent un point de passage obligé pour un grand groupe ?*

S. P. : Tout dépend du degré de digitalisation de l'entreprise, les secteurs sont plus ou moins impliqués dans l'innovation ouverte. Les industries aux cycles longs comme la santé, le nucléaire, les industries lourdes, sont par nature moins enclines à y recourir. Il y a néanmoins aujourd'hui des exemples intéressants de collaboration dans tous les secteurs.

■ *Certains grands groupes ont-ils créé autour d'eux des écosystèmes de diverses start-up partenaires ? Éventuellement concurrentes ?*

S. P. : Oui. Aujourd'hui, la tendance de la part des grands groupes est de moins communiquer sur leur écosystème. C'est un signe positif, car cela prouve que nous sommes passés d'une dynamique de communication pas toujours couronnée de succès à une dynamique de réelle innovation, sur laquelle il est compréhensible que les grands groupes observent un certain degré de confidentialité. On peut innover sans paillettes. Sur la totalité des projets de co-innovation que l'Institut a montés, nous sommes sous embargo, nous ne parlons pas des résultats spécifiquement. *Open innovation* ne signifie pas obligatoirement *open communication*.

■ *Comment éviter la dépendance économique, l'asymétrie ? Une symétrie de la relation est-elle possible ?*

S. P. : La dépendance économique n'est pas propre aux jeunes pousses. Les règles de bon sens qu'appliquent les sous-traitants sont les mêmes pour elles. Nous leur conseillons de diversifier

leurs sources partenariales, et de privilégier la qualité de la relation plutôt que la quantité.

■ *Avez-vous des exemples d'échecs entre grands groupes et start-up ? Sont-ils dus à la négligence des principes que vous recommandez ?*

S. P. : À proportion de 90 % les relations engagées sont des échecs, et ils sont causés par les freins que nous avons exposés en début d'entretien ! Ce pourcentage diminue mais reste élevé. Les grands groupes mettent en place des indicateurs de performance et privilégient les logiques de qualité, pas de volume. La course aux start-up s'est professionnalisée.

Dissipateur d'appréhension

S tart-up, le mot peut faire encore peur. Leur notation est un métier nouveau, qui va de pair, à l'intention des grands comptes, avec des garanties en cas de défaillance.

Entretien avec Laurent Briziou, président de Rate and Go (Exaegis)¹

■ *Vous pratiquez l'évaluation des start-up. Quelle est l'origine de votre activité ?*

Laurent Briziou : Nous avons créé l'agence Exaegis en 2011, pour noter et garantir les entreprises du numérique. Le premier modèle de notation s'adresse aux entreprises qui font moins de 15 millions d'euros de chiffre d'affaires et ont plus de trois ans ; il utilise des modèles d'évaluation sous l'aspect de la maturité, du risque financier et opérationnel. Avec l'explosion des start-up, nous avons constaté qu'il n'était pas adapté à elles, et que les directions achats des grands groupes n'étaient pas équipées pour les évaluer. Nous avons donc développé un modèle de notation propre, domaine où nous sommes précurseurs.

■ *Quels sont vos critères ? Vos clients ?*

L. B. : Nous avons un mode d'évaluation sur site, qui évalue la perspective financière et la capacité d'exécution. Et nous avons développé à partir de ce savoir-faire une plate-forme numérique, *Rateandgo.com*. L'objectif de cette notation est de mesurer la maturité de l'exécution de la start-up par rapport au référentiel des meilleures pratiques de développement d'affaires dans le numérique. Nous avons pour clients des fonds d'investissement et des grands comptes, chez qui nous avons deux types d'interlocuteurs : les directions innovation et les directions achats numériques. Parmi les grands comptes, nous avons également ceux qui ont des fonds d'investissements propriétaires.

■ *Faites-vous une cartographie sectorielle des start-up ?*

L. B. : Pas encore, mais cela fait partie de nos projets pour 2018.

■ *Y a-t-il des freins à l'alliance de grands groupes avec des start-up ?*

L. B. : Les freins sont moins nombreux qu'il y a quatre ans. Les grands comptes ont su s'adapter en intégrant l'innovation des start-up. Je distingue aujourd'hui trois comportements : Le premier consiste pour les groupes à créer des incubateurs internes, à favoriser l'intrapreneuriat. Le deuxième, à utiliser les start-up comme vecteurs d'innovation selon deux modalités : les utiliser dans leur propre système de production, informatique

■ *Que devient l'Alliance pour l'innovation ouverte que vous avez lancée avec le ministère de l'Économie et des Finances ?*

S. P. : Le dispositif que nous avons monté, l'Alliance innovation ouverte, établit les engagements réciproques, par une charte¹, et enregistre régulièrement des sociétés. Outre les engagements pris par les signataires, cette charte sert de grille d'évaluation de la qualité des relations entre grands groupes et start-up, elle est un de nos principaux outils d'évaluation et d'amélioration de la relation. Nous menons une réflexion pour renforcer le dispositif.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <https://is.gd/gks4jl>

ou autre, ou créer avec elles des partenariats permettant de répondre plus rapidement à des offres sur le marché. Troisième comportement : l'investissement direct, avec une prise de contrôle partielle ou totale. De grands comptes très engagés sur le front de l'innovation recourent à toutes ces modalités de collaboration, d'investissement et de création.

■ *Laquelle est privilégiée ?*

L. B. : Cela dépend du secteur. Orange ou La Poste n'hésitent pas à développer des services en partenariat avec des start-up, pour offrir des solutions innovantes à leurs clients. En parallèle, ces entreprises utilisent les services de start-up dans leur production ou en investissements.

■ *Dans quels secteurs l'intégration d'une start-up au cœur de l'activité d'un groupe est-elle la plus pratiquée ?*

L. B. : Elle est pratiquée un peu partout, le secteur financier est assez gourmand, la grande distribution très gourmande, en raison des nombreux services aux consommateurs, l'aéronautique, comme les biotechs, le devient. Plus le consommateur est proche, plus les start-up sont sollicitées et interviennent pour innover.

■ *Dans un grand groupe, le mot « start-up » peut-il faire peur ?*

L. B. : Oui, car on lui associe l'instabilité, l'absence de garantie financière, le risque de non-exécution opérationnelle. L'aversion au risque est, de manière générale, une réalité dans l'entreprise. Qui dit start-up dit innovation et risque. Nos services permettent d'encadrer le risque, car non seulement nous évaluons les start-up en les notant, mais nous pouvons également les garantir, si elles sont défaillantes, jusqu'à la fin du contrat avec une réassurance de 20 millions d'euros.

■ *Est-il recommandé d'avoir un médiateur entre le grand groupe et la start-up ?*

L. B. : Généralement, c'est le directeur innovation ou l'acheteur numérique qui fait office de médiateur.

■ *Les « hôtels » de start-up ou incubateurs sont-ils en croissance ?*

L. B. : Ils sont de plus en plus nombreux et la concurrence se développe. On constate également une spécialisation des incubateurs, comme des fonds d'investissement, dans l'alimentation, le commerce, la finance, le numérique...

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.rateandgo.co

Seb Alliance, un esprit entrepreneurial galvanisé

L'intensité de la concurrence dans le secteur du petit électroménager a conduit Seb à organiser une activité de veille et d'appui à l'intention de jeunes pousses innovantes pour détecter de nouveaux marchés. **Gagnant-gagnant.**

Entretien avec François-Xavier Meyer, directeur des participations du groupe Seb, chargé de Seb Alliance

■ *Pourquoi avoir choisi en 2011 la création d'un fonds d'investissement ? Joue-t-il un rôle d'incubateur ?*

François-Xavier Meyer : Seb Alliance est la société d'investissement destinée au financement de jeunes pousses technologiques du groupe Seb, elle s'inscrit complètement dans sa démarche d'innovation ouverte. Le groupe a été en 2011 précurseur sur ce plan ; d'autres sociétés, généralement du Cac 40 se sont lancées depuis dans la même stratégie. La démarche du groupe Seb est naturelle, car il a toujours eu des relations avec des sociétés extérieures, particulièrement avec de petites sociétés technologiques.

Seb Alliance joue dans le groupe un rôle de veille technologique, de mises en relation, avec la possibilité d'accompagner financièrement certaines start-up. Nous sommes en veille pour certaines et nous collaborons avec d'autres pour faire émerger l'innovation. Nous avons créé cette activité en 2011, après la prise de participation dans Key Ingredient, une start-up américaine basée à Austin (Texas) et spécialiste des solutions numériques pour la cuisine. Le fonds embrasse l'ensemble des thématiques d'innovation du groupe.

■ *Qu'est-ce qui conduit un grand groupe comme Seb à s'associer des start-up ? Seulement la quête d'une « agilité » qu'il n'aurait pas ?*

F.-X. M. : Notre ambition est de maintenir par cette activité le fort esprit entrepreneurial du groupe, qui a beaucoup grandi ces dernières années, et de stimuler les équipes au contact de nos entrepreneurs. Les start-up n'ont pas la même notion du temps qu'un grand groupe. La vitesse et l'agilité sont des facteurs clés dans notre industrie, très concurrentielle.

■ *Quels sont les domaines d'investigation de ce fonds d'investissement ?*

F.-X. M. : Nous accompagnons des sociétés technologiques dans des domaines comme le bien-être, la maison connectée, la robotique, les nouveaux matériaux et les nouvelles formes d'énergie. Nous sommes apporteurs d'innovations additionnelles pour nos équipes marketing et innovation, nous repoussons les limites géographiques et sectorielles. Ce qui n'empêche pas l'innovation en interne, très forte grâce à notre savoir-faire.

Le monde évolue vite et devient de plus en plus compétitif. La mise en place d'un écosystème est bénéfique au groupe Seb et aux start-up, cela permet d'aller chercher des compétences et des savoir-faire que le groupe n'a pas forcément en interne. Cette démarche nous demande de nous adapter aux contraintes de ces petites sociétés, mais elle fait émerger des technologies sur le marché.

■ *Quelles sont les jeunes pousses avec lesquelles vous travaillez ?*

F.-X. M. : Il y en a une dizaine, avec lesquelles nos relations sont variables. Les sociétés sont souvent dans la phase post-R&D, preuve de concept et sur le point de commercialiser. Nous

les accompagnons sous différents aspects : l'industrialisation, l'accès au marché, notre connaissance du marketing de la grande consommation. Nous créons une émulation bilatérale, l'idée étant de favoriser des collaborations. Par exemple, nous avons accompagné Éthera, une start-up grenobloise spécialiste de la qualité de l'air intérieur. Nous embarquons sa technologie dans nos purificateurs d'air intérieur, une nouvelle catégorie de produits pour le groupe, vendus sous les marques Tefal, Rowenta et Supor (notre marque en Chine).

■ *Comment retenez-vous les entreprises pertinentes ? Recourez-vous à une société de notation ?*

F.-X. M. : Nous avons une équipe en interne, mais nous travaillons en étroite collaboration avec les équipes opérationnelles pour identifier les start-up, et nous avons mis en place une méthodologie interne avec un processus de sélection. Un comité d'investissement décide de manière collégiale.

■ *Quel contrat est établi, pour la propriété intellectuelle notamment ?*

F.-X. M. : Nous sommes très respectueux sur le plan de la propriété intellectuelle et veillons à la question. Nous sommes souvent amenés à codévelopper, et nous pouvons déposer des brevets en commun.

■ *La prise de contrôle est-elle l'issue obligée de l'association ?*

F.-X. M. : Non, cela dépend des cas et ce n'est pas l'objectif premier. Il faut d'abord passer du temps ensemble, apprendre à se connaître, trouver un intérêt stratégique, avant d'envisager une prise de contrôle.

■ *Jusqu'à où peut aller l'externalisation de la R&D d'un grand groupe ? Y a-t-il un risque de perte d'expertise ?*

F.-X. M. : Non, nous ne courrons pas ce risque parce que nous jouons la carte de la complémentarité et de la cocréation. S'il y a une prise de participation, c'est parce qu'il y a une volonté commune. Les expertises se renforcent et il en ressort un gain mutuel. Si nous nouons un partenariat avec une société, c'est parce que nous n'avons pas son expertise, et réciproquement. Nous créons des synergies entre nos deux structures.

■ *Le groupe Seb pourrait-il s'associer avec d'autres groupes, hors de son univers, autour d'une start-up dans un domaine qui leur est commun ?*

F.-X. M. : Nous partageons des investissements avec d'autres industriels. Nous avons également noué des liens avec d'autres grands groupes au travers de nos investissements dans des fonds partenaires qui ont vocation à investir dans des start-up, par exemple Technocom 2, un fonds pour le numérique et l'internet des objets géré par Innovacom, qui regroupe des entreprises du Cac 40 (Orange, Nokia, Soitec) et Cathay Innovation (Valeo, Michelin, BNP Paribas Cardif...). Ce fonds est transnational ; il investit aux États-Unis, en France, Europe et en Asie.

■ *Aux « freelances » d'hier succèdent des « experts indépendants » et des jeunes pousses associées : l'entreprise étendue est-elle une réalité ?*

F.-X. M. : Il se crée un lien plus fort qu'un simple contrat commercial ; le niveau de confiance est élevé. On crée une famille, un écosystème, même si chacun a son périmètre ; on favorise le travail collaboratif.

Propos recueillis par J. W.-A.

BIG ou l'esprit rupturiste

Création *ex nihilo* mue par un « esprit start-up » au côté de Pernod Ricard, BIG se veut laboratoire d'innovation au service de la convivialité.

Entretien avec Alain Dufossé, directeur général de Breakthrough Innovation Group (BIG)¹

■ *Qu'est-ce qui a conduit un grand groupe comme Pernod Ricard à faire naître BIG ? Manque de ressources en interne, d'une culture spécifique ? Absence d'offre externe répondant au besoin ?*

Alain Dufossé : Après une réflexion globale menée en 2011, identifiant l'innovation comme un relais de croissance pour le groupe, Pernod Ricard a créé Breakthrough Innovation Group, en janvier 2012. Sa mission : inventer le futur de la convivialité. BIG est une entité qui fonctionne de manière indépendante, et qui rapporte directement au PDG, Alexandre Ricard ; cela laisse plus de flexibilité à l'équipe, d'une dizaine de personnes qui travaillent en ce moment sur huit projets. L'idée est d'affecter les ressources à un laboratoire d'innovation centré sur l'innovation de rupture : nouveaux produits, mais aussi et surtout nouvelles tendances, nouveaux usages, et nouvelles expériences pour les consommateurs.

■ *Est-ce une start-up, ou s'en distingue-t-elle par son organisation ou son esprit ?*

A. D. : BIG est un laboratoire d'innovation, dont le fonctionnement peut s'apparenter à une start-up. Une dizaine de personnes, en dehors des locaux de Pernod Ricard, laissent libre cours à leur créativité et s'affranchissent des contraintes *corporate*.

■ *Quels liens l'attachent au groupe Pernod Ricard ?*

A. D. : Pernod Ricard est l'unique actionnaire de BIG, dont l'équipe rapporte directement à Alexandre Ricard : la mission du BIG, inventer le futur de la convivialité, est en ligne avec celle de Pernod Ricard : « *Créateurs de convivialité* ».

■ *Y a-t-il un enjeu d'image pour un grand groupe vis-à-vis des étudiants, salariés présents et futurs ?*

A. D. : Pernod Ricard est perçu comme une entreprise innovante, notamment grâce à l'existence de BIG et des projets dévoilés jusqu'à présent. Cela retient et attire les talents de manière indéniable. Une des forces de BIG est la diversité des profils des membres de l'équipe : certains sont des anciens du groupe, d'autres ingénieurs ou financiers. Ce qui compte, c'est la capacité à participer à cette aventure et à créer les expériences de convivialité de demain.

■ *Faites-vous école auprès d'autres groupes ?*

A. D. : Beaucoup d'autres se sont dotés d'incubateurs ou de cellules d'innovation. Pernod Ricard a choisi de créer une structure *ex nihilo* dont la mission est en parfait accord avec sa vision et fonctionnant en totale indépendance, pour promouvoir un esprit rupturiste.

■ *Pernod Ricard peut-il jouer un rôle d'incubateur ?*

A. D. : Il peut le jouer si la bonne opportunité se présente. BIG travaille en partenariat avec plusieurs start-up sur divers projets, cependant des périodes « d'incubation » peuvent être envisagées dans le futur.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <https://www.linkedin.com/company-beta/3182966>

Au carrefour des innovations permanentes

Afin de réduire le temps de mise sur le marché, Carrefour attend de son alliance protéiforme avec les start-up un regard nouveau pour penser « en dehors du cadre » et proposer des offres pour le mieux-être des consommateurs.

Entretien avec Hervé Parizot, directeur exécutif e-commerce et data clients de Carrefour

■ *Qu'est-ce qui conduit un groupe comme Carrefour à s'associer une ou plusieurs start-up ?*

Hervé Parizot : Carrefour s'adapte en permanence aux évolutions de marché et aux comportements des consommateurs. L'innovation infuse à tous les niveaux de l'entreprise pour développer notre offre, apporter de nouveaux services à nos clients et simplifier leurs courses du quotidien. Notre volonté est d'être toujours plus agiles. Pour cela, nous nous appuyons sur nos talents internes, mais également sur des ressources externes. Nous travaillons avec de nombreuses start-up, en direct, par le biais d'incubateurs ou par des fonds d'investissement. Les start-up nous permettent de réduire le délai de mise sur le marché. Elles nous amènent également un regard nouveau, là où la grande entreprise doit gérer l'ensemble de ses activités et leur résilience.

■ *Carrefour peut-il se créer un « esprit start-up » indépendamment d'une alliance avec une start-up ? ou grâce à elle par capillarité ?*

H. P. : Nous sommes dans une démarche d'innovation permanente et d'itération. Nous développons l'esprit et la culture start-up au sein de l'entreprise. C'est le rôle de notre direction innovation France, avec une approche « *design thinking* ». Elle s'appuie sur un réseau d'ambassadeurs en innovation et réalise des formations pour penser en dehors du cadre.

■ *Devant le foisonnement des start-up, comment Carrefour identifie-t-il le bon partenaire ? Recours à des plateformes spéciales (BPI...), appel d'offres, hackathon ?*

H. P. : Carrefour s'appuie sur un écosystème de partenaires qui nourrit des projets d'innovation, souvent sous la forme de « preuve de concept » (POC). Nous comptons parmi nos partenaires externes le fonds Partech Ventures, trois incubateurs thématiques de Paris & Co, des acteurs comme The Family, Lafayette Plug & Play et BPI France. Nous participons activement à des événements majeurs consacrés aux start-up, tels que *Viva Technology* et *Hello Tomorrow*. Enfin nous allons lancer ce mois-ci notre deuxième hackathon, neuf mois après le précédent qui a rencontré un vif succès, en réunissant plus de cent participants.

■ *Faites-vous appel à des sociétés d'évaluation ?*

H. P. : Nous travaillons avec la start-up Early Metrics, qui nous permet d'évaluer les start-up selon divers critères tels que leur capacité à croître, leur marché et leurs dirigeants.

■ *Votre présence dans 35 pays vous permet-elle un choix plus grand ?*

H. P. : L'effervescence de l'innovation dans l'ensemble de nos pays et notre organisation par métier, avec notamment la « file digitale » qui réunit régulièrement nos experts, favorisent une dynamique d'échanges fructueuse. Elle permet d'avoir rapidement accès aux développements et aux partenaires de la nouvelle offre ou du nouveau service d'un pays, pour l'adapter au contexte d'un autre pays. C'est un gain précieux de temps et d'efficacité. À l'occasion du salon *Viva Technology* qui se déroulera du 15 au 17 juin, nous accueillerons dans notre lab de nombreuses start-up françaises et étrangères, et présenterons les dernières innovations mises en place dans les différents pays.

■ *Y a-t-il concurrence entre les unités du groupe, ou les start-up retenues travaillent-elles pour toutes les unités ?*

H. P. : Nous fonctionnons en mode « *test and learn* » pour apprendre avec humilité et bienveillance tant de l'écosystème externe que de l'interne. Nous partageons l'avancement des projets avec notre réseau d'ambassadeurs en innovation, ainsi qu'une information régulière aux membres du comex France. Nous privilégions la réutilisation des initiatives qui ont donné les meilleurs résultats. Nous travaillons avec les start-up dans tous les métiers du groupe, particulièrement avec celles qui facilitent l'expérience des courses pour nos clients, qui contribuent à améliorer notre offre ou notre métier de commerçant, qui facilitent l'infusion en interne.

■ *Carrefour pourrait-il s'associer avec d'autres groupes, hors distribution, autour d'une start-up dans un domaine qui leur est commun ?*

H. P. : Oui bien sûr. C'est le cas avec les incubateurs multi-entreprises de Paris & Co, où nous travaillons avec La Poste ou Philips.

■ *Comment se vit le partenariat avec une start-up parmi le personnel du groupe ?*

H. P. : Notre démarche d'innovation ouverte fait appel aux talents internes et aux compétences externes. Nous combinons les qualités intrinsèques des start-up et leur savoir-faire avec les compétences et connaissances de nos équipes, qui sont mises à profit lors des projets

communs, en particulier une expertise des métiers du commerce de détail. Nous essayons de favoriser ce type de relations.

■ *Comment sont perçus les salariés de la start-up par ceux du groupe : des sous-traitants ? Des collègues ? Des consultants ? Des rivaux ?*

H. P. : Les start-up, ce sont avant tout des histoires de femmes et d'hommes, d'entrepreneurs. Leurs personnels sont pleinement considérés en tant que partenaires.

■ *Avec combien de start-up avez-vous noué des relations et pour quels objectifs et domaines d'intervention ?*

H. P. : Nous sommes en relation avec plus de cent start-up en France, avec qui nous discutons d'un projet potentiel. Une vingtaine font ou ont fait l'objet d'un POC. Elles couvrent l'ensemble des métiers du groupe, en particulier le digital, l'e-commerce et les services.

■ *Quelles sont les premières réalisations ?*

H. P. : Nous avons des collaborations réussies dans de multiples domaines : Critizr dans la relation client, Phenix pour la lutte contre le gaspillage, ABTasty pour les tests de marketing, Early Metrics pour l'évaluation des start-up, Wynd pour la digitalisation du point de vente, Agripolis pour l'agriculture urbaine, Stuart pour la livraison.

■ *Certaines startups pourraient-elles être intégrées au groupe ?*

H. P. : Sur certains sujets, il est possible de travailler à une intégration, en bonne intelligence avec les fondateurs. Mais c'est un mode de fonctionnement atypique, nous privilégions plus souvent un partenariat commercial.

■ *L'empathie à l'égard de la start-up, et de son équipe qui est son premier capital, est-elle nécessaire ?*

H. P. : L'empathie et la bienveillance sont nécessaires aux acteurs de l'innovation. Dans la relation avec les start-up, nous nous attachons à respecter trois grands principes : autonomie, confiance et alignement sur les directions.

■ *Comment sécuriser tant le groupe que la start-up en cas de sortie de l'alliance ?*

H. P. : Ce sujet est abordé dans le cadre de nos échanges contractuels. Nous avons un ensemble de règles et de bonnes pratiques. Il s'agit surtout d'être capable de construire en amont les bases d'une collaboration gagnant-gagnant.

Propos recueillis par J. W.-A.

■ “Coopétition” entre pairs dissemblables

Avec le temps, et selon l'exposition aux défis du numérique, la méfiance et l'attachement aux positions acquises font place dans les grands groupes à plus d'intérêt pour la relation aux acteurs de l'innovation dite agile.

Entretien avec Guilhem Fouetillou, cofondateur de Linkfluence

■ *Pourquoi avoir étudié, avec Publicis Nurin, les conversations impliquant grands groupes et start-up sur les réseaux sociaux¹ ?*

Guilhem Fouetillou : C'est en France la première étude de ce type. Nous avons analysé durant près d'un an, entre 2015 et

2016, la totalité du Web social français pour en extraire, à travers sept millions de verbatims, tweets, articles de médias, toutes les conversations et publications mentionnant les relations entre grands groupes et start-up. Nous avons cartographié cet univers pour comprendre de quoi il parle : à quoi comparer ces conversations en termes de volume, sur quelle plateforme éditoriale ont-elles lieu, quels sont les médias les plus influents aux États-Unis et en France sur ce sujet, et les secteurs qui conversent le plus. Ces méthodes mêlent analyse massive de la donnée et analyse qualitative humaine. Elles sont dans l'hybridation, en développant un dialogue fertile entre les algorithmes et l'analyse humaine, la bonne alliance entre les robots et les hommes.

■ *Que nous disent ces conversations ?*

G. F. : En quantité, plus de sept millions de conversations représentent moins de volume que dans le domaine de l'environnement ou de l'éthique, mais c'est l'équivalent en nombre aux conversations sur la santé connectée. Elles entrent dans la catégorie des sujets traités par des experts. Les plateformes qui les portent le plus sont Twitter, les plateformes sur la parole d'expertise, de métier. Les thèmes qui se distinguent concernent le secteur bancaire (explosion des *thingtechs*, des *blockchains*).

La question de la transformation se pose : comment aborder, pour un grand groupe, la possible « disruption » des start-up, quelle approche choisir entre compétition et coopération. Sur la plupart des sujets que nous avons analysés, les start-up sont meneuses et dominent dans la compétition en termes de lisibilité face aux grandes entreprises. Dans un deuxième temps, la coopération engage à agir avec, et non plus contre ; elle met en avant les valeurs d'agilité, de croissance, d'innovation, d'inspiration, de coopération vertueuse entre start-up et grands groupes, chacun se transformant.

■ *Quels groupes et start-up conversent le plus, et qui, en leur sein, parle sur les réseaux sociaux ?*

G. F. : Il existe des milliers de start-up et selon les secteurs les chiffres ne sont pas comparables, certains étant très portés sur la conversation, d'autres beaucoup moins. Nous n'avons pas établi de palmarès, mais sur certains thèmes la présence de tel ou tel secteur est forte : l'hôtellerie, avec Accord Hôtel, privilégie l'innovation grâce aux start-up, et tente de réinventer les chaînes hôtelières à l'ère de la transformation digitale. Forte aussi la présence de LVMH, en raison de l'arrivée d'un spécialiste du digital venant d'Apple. Ceux qui parlent se situent dans l'univers *corporate*, avec d'un côté la presse spécialisée, économique, marketing, innovation, communication, les journalistes et consultants experts du monde digital, mais également les salariés embarqués dans cette révolution à l'intérieur des groupes, employés ou PDG.

En face, il y a les start-up, très vocales, qui maîtrisent tous les leviers de la communication digitale. L'écosystème est large et hétérogène, car tout le monde peut être à la fois locuteur et média.

■ *Apparaît-il parfois dans ces conversations que le mot start-up fait peur dans un groupe ?*

G. F. : Oui, surtout au début. La peur a une vertu pédagogique, car chaque fois que quelque chose de nouveau paraît, le potentiel

de rupture inquiète, dans un grand groupe il est une boule dans un jeu de quilles, il fait changer les positions, redéfinir les périmètres d'intervention, apparaître les forces et les faiblesses. Les grands groupes constatent qu'ils peuvent être fragilisés par de jeunes pousses. Après la peur et la phase d'adaptation vient celle de la maîtrise, et la reprise du contrôle par les grands groupes, au travers de rachats, d'incubateurs. Aujourd'hui, nous sommes dans l'ère de la maturité et de la « coopération », où les grands groupes comme les start-up savent qu'il faut composer.

■ *La nature des discussions varie-t-elle selon les secteurs d'activité ?*

G. F. : Cela dépend de niveau de maturité des entreprises. L'urgence crée la réactivité. Les activités les plus exposées à la transformation numérique sont celles qui réagissent le plus et sont amenées à se transformer avec les start-up. Les secteurs banque et assurance, hier en retard, car leurs activités n'étaient pas affectées, se sont depuis associés des start-up qui révolutionnent l'épargne, le paiement mobile, l'emprunt. Selon qu'un secteur est plus ou moins confronté à la révolution digitale, il se préoccupe ou non de ses relations avec les start-up.

■ *Ces conversations amènent-elles les deux parties, grands groupes et jeunes pousses, à modifier la nature de leurs alliances ?*

G. F. : Nous allons vers la « coopération », qui conjugue coopération et compétition. L'ère est moins aux rapports de domination et de subordination, aux incubations sauvages, et davantage à l'interdépendance où chacun a besoin de l'autre, tels les grands mammifères qui ont besoin de petits oiseaux, les pique-bœufs qui se nourrissent des parasites de leur peau.

■ *Économie collaborative, coopération, intelligence collective, innovation ouverte, autant de termes synonymes ?*

G. F. : Non, tous ces termes n'existeraient pas, il y aurait un même mot. Néanmoins, ce sont des mots valises qui permettent de penser la transformation de l'économie par le numérique, les champs et les possibles du capitalisme amplifié par lui. Ils participent de la même révolution.

Propos recueillis par J. W.-A.

1. <http://livreblanc.linkfluence.publicisnurun.fr>