David avec Goliath : les clés de la relation Start-up / grand groupe !

Compte-rendu séance du 29 mars 2017,
par Edouard Vinçotte

Intervention de David SARDAS
Responsable Innovation et Digital
Crédit Agricole Assurances

L'expertise de David Sardas repose sur une expérience professionnelle dans une start-up en B to B dont l'activité consiste à proposer à de grands groupes tels que la Française des Jeux des solutions pour adapter les jeux et paris sportifs sur téléphone mobile. Par la suite, il intègre le pôle Audit et formation dans un grand cabinet de conseil où il se penche sur les problématiques informatiques et les systèmes d'information, puis au Crédit Agricole dans le pôle Audit, ce qui lui permet d'avoir une vision globale des métiers et enfin dans le pôle Innovation du groupe Crédit Agricole. Son rôle est alors d'avoir une vision globale, précise et concrète des leviers à activer dans les organisations et des passerelles à créer avec les start-up, pour être à même d'éliminer d'éventuels blocages. Les intérêts d'un grand groupe et d'une start-up peuvent parfois diverger, David Sardas et ses équipes cherchent au contraire à les faire converger.

La démarche du crédit Agricole en matière de collaboration et de partenariat avec des start-up vise à la création d'un écosystème, notamment via la création de village de l'innovation, présent dans chaque région (près d'une trentaine en 2018), regroupant en un même lieu des start-up, d'autres grands groupes et des chercheurs dans une démarche d'Open Innovation. Cet écosystème, et les synergies qui en découlent, permettent un accompagnement des métiers du Crédit Agricole dans les transformations à venir ainsi qu'une activité de veille et d'expérimentation pour que les organisations puissent se saisir des transformations à l'œuvre dans leurs métiers. L'attrait des start-up réside dans leur agilité, leur réactivité et bien entendu leur capacité à innover, en cela collaborer avec des start-up permet d'externaliser une partie de travaux de R&D du groupe.

Autre élément positif pour les grands groupes à accompagner des start-up : le phénomène d'acculturation qui permet d'infuser les nouvelles méthodes de travail et une culture tournée vers plus d'innovation et d'agilité au sein de toutes les strates des organisations, ce qui est notamment utile pour retenir certain talent en interne.

Pour les start-up, collaborer avec de grands groupes, au-delà des questions de financement, permet d'accélérer leur accès aux marchés (aux clients comme aux fournisseurs), de gagner en crédibilité et en visibilité mais aussi en méthode, notamment à travers certaines formes de tutorat, où la start-up aura accès à différents services internes du grand groupe pour solliciter leur expertise et leurs ressources (des ressources marketing et l'accès à des panels, par exemple).

Il n'y a rien de simple dans cette relation car les cultures sont très différentes et bien souvent s'opposent. Le grand groupe raisonne en termes de retour sur investissement quand la start-up résonne en termes de trésorerie. Du fait de sa logique d'industrialisation, le grand groupe à la qualité pour priorité quand la start-up se doit prioritairement d'être réactive. Traditionnellement, le grand groupe gère ses projets avec cahier des charges, suivant un cycle en V planifié en mois et année quand la start-up se projette à très court terme, souvent à l'échelle de semaines. Le grand groupe cherche à internaliser un maximum de compétences quand la start-up doit se construire un

réseau de partenaires pour croître, et si le grand groupe détient un capital (financier, d'image et de compétences) la start-up compte principalement sur son capital humain.

Pour le grand groupe, l'impératif de limitation des risques prime sur celui de l'innovation, quand la prise de risque est dans l'ADN de la start-up, ce qui amène la start-up à devoir faire confiance a priori quand le grand groupe accorde sa confiance a postériori. Or, comme dans toutes les formes de relation, la confiance et l'estime réciproque sont la pierre angulaire d'une collaboration fructueuse entre grand groupe et start-up. En outre, le fait que le degré d'audace diffère entraine aussi des processus juridiques plus longs et complexes dans les grands groupes, menant à des cahiers des charges qui excluent de facto les start-up, dont les processus et méthodologies sont contraires aux règlements qui permettent au grand groupe de projeter une industrialisation de ses produits.

Disponibilité de chacun et équilibre dans la relation, transparence, capacité à considérer l'autre comme son alter-ego sont donc des aspects fondamentaux pour envisager une relation saine et constructive. A cela s'ajoute un ensemble de bonnes pratiques, notamment celles listées par l'Institut de l'Open Innovation. Au sein de cette liste, David Sardas insiste sur les principes suivants :

Le fait que la relation doit se construire sur l'écoute de l'autre et sur une analyse objective de ses forces et faiblesses, sur ses qualités afin d'identifier les bons leviers d'amélioration. De plus, être capable de se projeter ensemble et d'accepter la prise de risque inhérente à l'apport d'une start-up implique une ouverture d'esprit et un respect de chacun afin de ne pas s'enfermer dans une relation client/fournisseur. Suivant cette posture, le représentant du grand groupe doit s'engager à faire la promotion de la start-up en interne et être l'ambassadeur des partenaires innovant dans en plus d'identifier les bons métiers et interlocuteurs au sein des services. La réciprocité implique que la start-up soit représentée par un de ses dirigeants auprès des services du grand groupe.

Par ailleurs, il faut aussi établir une relation contractuelle transparente basée sur le partage d'informations stratégiques, traitant notamment de la question de la propriété intellectuelle, en cas de succès comme en cas d'échec de la collaboration, cette transparence est nécessaire pour bâtir une relation de confiance et pour aligner les objectifs et les calendriers ainsi que la communication interne et externe. Cela implique que les start-up soient prêtes à se prêter à l'exercice de la Proof Of Concept (POC) car les grands groupes cherchent généralement un débouché commercial pour l'innovation co-construite. En retour, les grands groupes doivent faire preuve de disponibilité en termes de ressources humaines mais aussi de souplesse et de réactivité dans l'adaptation de leurs processus internes. Ce n'est que lorsque les deux parties ont une vision claire de ce que sera l'expérience client issue de leurs travaux communs que le travail définitif de contractualisation du partenariat commercial commencera, avec une capacité à imaginer toutes les hypothèses possibles. Pour ce faire, il est bon de noter que le Crédit Agricole a recruté des avocats spécialisés, car les juristes internes n'étaient pas familiers avec ces problématiques.

Si la question de l'investissement est mise de côté dans la conférence de David Sardas, c'est parce qu'elle est traitée indépendamment du partenariat commercial afin de ne pas parasiter la relation. Un engagement lourd, sur une période de 5 à 10 ans est trop important pour être occulté, mais cela ne doit pas entraver la capacité des uns et des autres à s'épanouir, au risque d'enfermer la collaboration dans une relation client/fournisseur et d'inhiber la start-up dans son développement en tant qu'entreprise.

Cercle de l'Innovation
Fondation Paris-Dauphine
Université Paris-Dauphine
www.cercleinnovation.fondation-dauphine.fr
www.fondation-dauphine.fr
@cercle_innov