

## Le mythe de la formule magique des start-up



Jérôme MASUREL  
CEO et Fondateur 50 PARTNERS

### **Le modèle des start-up fascine les grandes entreprises qui cherchent à maintenir leur capacité d'innovation : en quoi consiste cette formule magique et peut-elle être reproduite ?**

Intervenant au cœur de l'écosystème Innovation depuis 15 ans et dirigeant de l'incubateur 50 Partners, j'ai un poste d'observateur privilégié du monde des start-up. J'ai pu comprendre au fil des années leurs forces et comment les entreprises « traditionnelles » peuvent s'en inspirer.

50 Partners a été fondé sur la conviction que, pour transformer une idée en start-up florissante, c'est un environnement complet dédié à la croissance qu'il faut mettre en place. En France, plus de la moitié des start-up ne dépasse pas le cap des 5 ans. Chez 50 Partners, nous accompagnons les jeunes entreprises innovantes avec les ressources et les compétences d'un réseau d'entrepreneurs expérimentés (50), concentrées sur un nombre limité de projets (7-8 par an) pour assurer un impact réel sur chacun d'eux (et un taux d'échec réduit à 0). Mentoring, financement, formation, développement international, écosystème etc. sont ainsi proposés sur le long terme et constituent un terreau fertile à la réussite des projets. C'est de cet environnement que doivent s'inspirer ceux qui souhaitent répliquer la capacité d'action et d'innovation des start-up.

### **Pourquoi le modèle « start-up » fascine-t-il tant les grands groupes ?**

Une start-up est une organisation extrêmement agile qui cherche à répondre de façon innovante à une problématique qu'elle identifie. C'est bien cette agilité qui permet d'atteindre l'objectif plus sûrement et plus rapidement, en faisant évoluer son produit ou son modèle d'affaires inlassablement jusqu'à trouver l'équation de la croissance. C'est ce qu'on appelle « pivoter », notion omniprésente chez les start-up. On est bien loin de l'ADN des groupes du CAC40.

Cette agilité provient en grande partie de la structure humaine de la société : une équipe réduite où la question de l'âge et du diplôme compte moins que l'engagement et les réelles compétences techniques et humaines, une équipe qui développe la culture de la prise de risque et où la rapidité d'exécution et l'atteinte des objectifs sont les principaux critères de valorisation, une équipe où la ligne hiérarchique est la plus courte possible et la communication est permanente.

Mais cet engagement ne touche pas seulement les collaborateurs de la société. La capacité d'une start-up à mobiliser et engager tout un réseau (partenaires, clients, investisseurs, mentors etc.) est un démultiplicateur de la dynamique et un facteur clé de succès du projet.

Les entrepreneurs ont surtout bien compris que toute l'énergie et l'agilité de l'organisation devait être tournées vers le seul objectif d'une création de valeur pour les clients. Voici, là encore, une bonne source d'inspiration pour les leaders historiques. S'ils évoluent souvent vers un modèle « customer-centric », ces derniers ont un train de retard par rapport aux start-up qui, elles, sont « customer inside ». Elles intègrent le client au cœur du projet sur l'ensemble des processus de création de valeur et du business model.

### **Collaboration entre grands groupes et start-up**

Passés les premiers sentiments de mépris puis de peur de « l'ubérisation », les grands groupes cherchent aujourd'hui à intégrer ou répliquer cette capacité d'innovation phénoménale qu'offrent les organisations start-up.

Nombreuses sont les grandes entreprises à frapper à la porte du Loft 50 Partners dans le but de comprendre la formule magique de ces pépites, tel César cherchant la potion magique des irréductibles Gaulois : comment ces jeunes pousses arrivent, en un temps record et avec des moyens dérisoires, à conquérir ces nouveaux marchés où nos équipes opérationnelles se sont cassé les dents plus d'une fois ?

Plusieurs actions sont expérimentées avec plus ou moins de succès :

**Acquisitions :** Lorsque le projet est mûrement réfléchi et correspond à un vrai projet industriel, le rachat d'une ou plusieurs start-up peut être une bonne façon de gagner du temps et des compétences sur un projet de développement. Malheureusement, l'objectif est trop souvent d'éliminer la menace en captant la technologie et le business d'un concurrent potentiel, cela aboutit rarement à une intégration réussie et une création de valeur

**Investissement :** 14 entreprises du CAC40 ont un fonds de corporate venture et de plus en plus investissent dans les start-up. Cette méthode a l'avantage de permettre de se rapprocher des entrepreneurs en leur offrant du financement, tout en leur laissant la liberté de poursuivre leur développement. L'inconvénient reste que le transfert de compétences est souvent limité et que les projets les plus prometteurs évitent ce type d'alliances prématurées avec les grands groupes.

**Collaboration :** Se rapprocher de l'innovation pour en aspirer et s'en inspirer. Plus de 15 entreprises du CAC40 ont aujourd'hui un accélérateur ou incubateur interne. Des pratiques dérivées de collaboration consistent à excuber des projets dans des incubateurs tiers ou encore à co-développer des projets avec des start-up externes.

D'une façon générale, la collaboration est une bonne pratique car elle permet, aussi bien au groupe qu'à la start-up, de progresser. Les équipes s'enrichissent des expertises mutuelles et des modes de fonctionnement différents. La mise en œuvre de ces dispositifs n'est cependant pas encore toujours couronnée de succès, l'alchimie ayant parfois du mal à prendre. L'exécution passe par une bonne maîtrise des écosystèmes, une vraie créativité pour

s'adapter à chaque structure et des process solides pour pérenniser les initiatives dans le temps. Il nous est arrivé à plusieurs reprises d'accompagner des grands groupes privés ou publics sur ce thème, en collaboration avec Capgemini Consulting ; nous les aidons à construire leurs propres « start-up factory », véritables écosystèmes d'innovation et générateurs de croissance durable, sur le modèle 50 Partners.

### **Perspectives de succès pour les grands groupes**

Je suis persuadé que les grands groupes ont une vraie carte à jouer dans l'Innovation car ils rassemblent plusieurs éléments critiques (qui manquent souvent cruellement aux start-up) comme les compétences et expertises métiers fortes, les moyens financiers ou encore de larges réseaux de clients et partenaires susceptibles de tester, distribuer ou soutenir une nouvelle offre. Il ne leur reste « plus qu'à » constituer un environnement et une culture propice à la créativité, à la prise de risque et donc à l'innovation.

Enfin, et peut être au risque de faire tomber un peu de magie des start-up, je rappellerai aux Comités de Direction souvent pressés de voir fleurir les prochaines révolutions technologiques au sein de leurs départements, que les success stories aussi impressionnantes que Criteo ou Blablacar restent des projets qui ont demandé de la persévérance et du temps (plus de 10 ans) ; Il est donc primordial de considérer, sur le long terme, les dispositifs d'innovation mis en place dans leurs entreprises.