



DOSSIER

La licorne, la carpe et le lapin

S'ils parviennent à une relation de confiance, grands groupes et start-up ont beaucoup à apprendre ensemble.



ANALYSE

Étienne Krieger

Directeur scientifique du Centre d'entrepreneuriat de HEC Paris

Nous vivons une période historique où les mutations technologiques, économiques, sociétales et politiques s'enchaînent à un rythme plus soutenu que jamais. La réduction des coûts et des délais de traitement et de transmission de l'information facilite la création de centaines de milliers d'entreprises venant éroder les rentes de situation d'entreprises existantes. Ainsi va la destruction créatrice chère à Schumpeter et aux entrepreneurs-innovateurs.

De nombreux groupes industriels sont tétanisés par cette situation car ils craignent, à raison, de se faire « disrupter » par des start-up qui cassent les codes traditionnels et imposent un

rythme difficile à suivre, tant il est vrai qu'on a rarement vu un supertanker courser un hors-bord.

La réalité est plus complexe car les start-up ont souvent intérêt à s'allier aux grands groupes pour se développer plus rapidement et vice-versa. L'innovation n'a en effet que peu de choses à voir avec une fulgurance, si brillante soit-elle. C'est un processus opiniâtre qui aboutit à la rencontre d'une nouveauté et d'un marché, ce qui correspond à la définition même de l'innovation proposée par l'OCDE dans son fameux « Manuel d'Oslo ».

L'innovation y est en effet définie comme « l'ensemble des moyens de différenciation technologiques, méthodologiques ou créatifs, qui permet de développer de nouveaux services, procédés ou produits concurrentiels sur des marchés solvables ». L'OCDE enfonce le clou en notant que « l'innovation est liée à une production, se différenciant ainsi de l'in-

vention ou de la découverte. Elle suppose un processus de mise en pratique aboutissant à une utilisation effective, processus a priori ne relevant pas de la recherche ou du développement expérimental. »

« Trop de process tue le business »

Une alliance avec un grand groupe peut avoir du sens mais beaucoup d'initiatives achoppent devant l'épineux problème de la gestion de l'interdépendance et la question du partage de la valeur créée. La difficulté n'est pas simplement de répartir équitablement les marges et les risques liés à l'exploitation : tout ou presque sépare souvent start-up et grands groupes, à commencer par la culture et les processus de gestion.

Un grand groupe peut être vu comme une (vieille) start-up qui a réussi à croître et qui doit son succès à des offres compétitives et à la mise en place de



processus très élaborés de gestion des risques techniques, commerciaux, financiers et juridiques. L'ennui, c'est que ce formalisme devient souvent sclérosant, puisque « *trop de process tue le business* ». Il est donc aussi tentant que difficile de trouver des espaces de coopération entre start-up et grands groupes, où chaque acteur apporterait ce qu'il sait faire le mieux.

C'est là qu'intervient une dimension essentielle du management de l'innovation, à savoir la confiance que les équipes d'une start-up et celles de son interlocuteur « corporate » peuvent et doivent développer pour dépasser la logique du pot de terre et du pot de fer. D'où l'importance au sein des réseaux d'innovation des « organismes-catalyseurs » qui facilitent le développement de liens de confiance entre les membres d'un même cluster.

Au-delà de la circulation des idées, ces organismes-catalyseurs, qui repo-

sent sur l'action de quelques animateurs clés, facilitent les rencontres entre décideurs et rendent acceptable la prise de risque qu'implique le développement conjoint d'une offre innovante. De fait, l'envie de travailler ensemble précède souvent un projet de collaboration au sens strict.

En matière d'innovation, l'enjeu est alors de créer une communauté de destin, de partager les risques et la valeur créée et de gérer l'interdépendance qui en découle. Tout cela n'est possible que grâce à une grande confiance réciproque. Votre succès dépendra de votre capacité à créer des liens d'autant plus subtils que les principaux acteurs d'un écosystème d'innovation souvent mondial ne partagent pas nécessairement le même référentiel culturel. Le génie génétique a donc de l'avenir : pour créer les licornes de demain, nous devons réussir à marier la carpe et le lapin. ■