DAVID AVEC GOLIATH
L'ALLIANCE DES JEUNES ET DES GRANDES ENTREPRISES

UN MOMENT DE VÉRITÉ

POUR LES ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES

RAISE

BAIN & COMPANY

Gonzague de Blignières

Co-fondateur de RAISE

Clara Gaymard

Co-fondatrice de RAISE

Olivier Marchal

Président de Bain & Company en France

EDITO

RAISE et Bain & Company célèbrent cette année les 5 ans de l'initiative David avec Goliath, née pour mesurer et stimuler la valeur créée par les alliances entre jeunes et grandes entreprises. Année après année, nous avons encouragé ces collaborations entre « David » et « Goliath » et démontré combien leurs alliances nourrissaient leur succès commun. Ces partenariats sont aujourd'hui devenus incontournables et continuent de progresser : près de 90% des start-ups que nous interrogions l'an passé avaient noué un partenariat avec un grand groupe.

Cette année 2020 ne ressemblera à aucune autre. La crise sanitaire, économique et sociale provoquée par le Covid-19 est sans précédent, et les alliances, elles aussi, en sortiront transformées. Pour continuer à les soutenir et les guider, nous avons décidé d'évaluer les conséquences de cette période inédite dans leur ampleur et leur horizon.

De cette enquête, réalisée en avril et mai 2020 auprès de plus de 120 start-ups et 26 grands groupes, trois enseignements majeurs se dessinent :

- **La crise sanitaire a porté un coup brutal aux alliances entre jeunes et grandes entreprises,** malgré les dispositifs d'aides mis en place par les pouvoirs publics ainsi que le soutien d'une partie des grandes entreprises : 70% des prospections commerciales sont ainsi décalées dans le temps ou stoppées.
- **Cette période d'incertitude est un moment de vérité sans concession pour les alliances,** révélant au grand jour leurs forces et faiblesses, et en permettant à chacun de faire le tri entre l'essentiel et le superflu, pour revenir à leur ADN : la création de valeur.
- Prenant conscience de la nécessaire réinvention de ces alliances, start-ups et grands groupes pourront ensemble **construire les bases de nouveaux paradigmes et de nouvelles opportunités créatrices de valeur pour la reprise.**

La reprise de l'activité permettra aussi aux alliances de s'inscrire davantage dans les enjeux sociétaux soulignés par la période. Avec le soutien de politiques publiques, il nous semble fondamental d'inclure et de valoriser au sein des alliances des dimensions sociale, solidaire et environnementale, au-delà du simple retour sur investissement, pour répondre à grande échelle au besoin d'aller vers une économie plus durable et inclusive.

C'est en travaillant ensemble, mieux armés et mieux alliés, que start-ups et grands groupes participeront au rebond durable de l'économie.

Gonzague de Blignières, Clara Gaymard et Olivier Marchal

UN CHOC INÉDIT POUR LES ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES

Une question de survie à court terme pour les start-ups

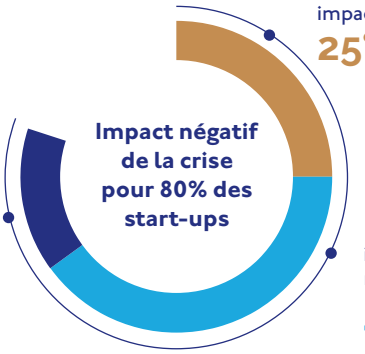
Un coup de frein brutal à l'entrepreneuriat

Créations d'entreprises pendant le mois d'Avril 2020 vs. 2019

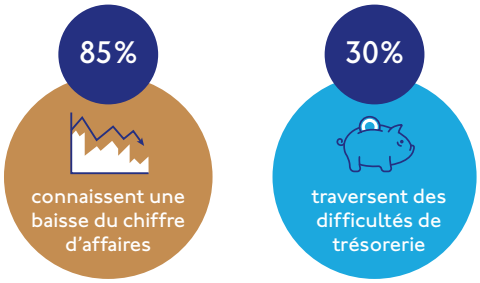
-50%

Données INSEE et Infogreffe

Une grande partie des jeunes pousses est en difficulté



Parmi les jeunes pousses négativement impactées



Les start-ups tirent la sonnette d'alarme

1/3

des jeunes entreprises s'estiment menacées pour leur survie

horizon 4-6 mois

« La plupart des start-ups devront améliorer significativement leur produit, ouvrir de nouvelles lignes de business, voire se regrouper au sein d'un même secteur pour ne pas disparaître dans les 12 prochains mois. »

Vincent Clabé-Navarre, Message In A Window

Un recours massif aux dispositifs des pouvoirs publics a permis d'amortir une partie du choc, des attentes pour les prochains mois

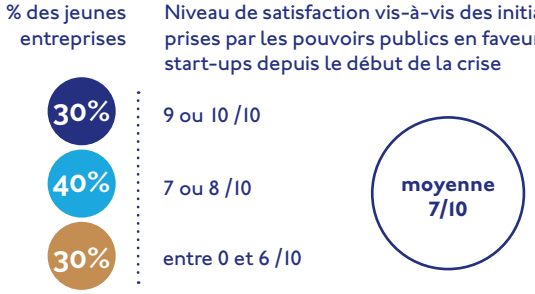
80%

des start-ups impactées négativement par la crise ont eu recours à l'activité partielle

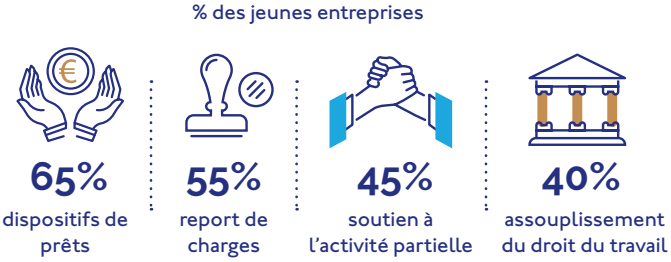
« Nous avons mis en place un certain nombre d'actions pour optimiser notre trésorerie en attendant la reprise. Chômage partiel, report des échéances bancaires, Prêt Garanti par l'Etat sont des exemples de leviers utilisés. »

Claire Cano-Houiller, Hiflow

Satisfaction des start-ups vis-à-vis des dispositifs publics



Dispositifs publics plébiscités à moyen terme (4 à 6 mois)



15%

des jeunes entreprises ont réussi à tirer leur épingle du jeu, grâce au dynamisme de leur domaine d'activité en temps de crise et/ou à leur capacité d'innovation

Sans surprise, un coup de frein brutal pour les alliances entre start-ups et grands groupes

Un véritable coup d'arrêt aux nouvelles alliances

70%

Alliances en phase de prospection commerciale

décalées ou stoppées

Les alliances déjà établies souffrent aussi d'un ralentissement

40%

Pilotes/POC

décalés ou stoppés

30%

Partenariats existants

décalés ou stoppés

Des initiatives de soutien et de solidarité ont cependant vu le jour durant la crise

Jérôme Fauquembergue, Cdiscount

« Dès le début de la crise, nous avons eu pour objectif de soutenir nos partenaires et particulièrement les jeunes entreprises qui sont souvent les plus fragiles dans ces périodes. Nous avons poursuivi tous nos projets afin de maintenir leur activité et nous leur avons garanti un paiement rapide. »

1 **Soutien financier**

35% des grandes entreprises ont aidé financièrement leurs partenaires (ex : avance de trésorerie, paiement rapide)

2 **Développement d'opportunités commerciales**

50% des grandes entreprises ont aidé une partie de leurs jeunes entreprises partenaires au développement d'opportunités commerciales internes ou externes

3 **Animation de la relation**

80% des grandes entreprises ont continué à animer leurs alliances à distance avec des solutions digitales

4 **Initiatives citoyennes communes**

45% des grandes entreprises ont lancé une initiative citoyenne avec un partenaire start-up

UN MOMENT DE VÉRITÉ SANS CONCESSION POUR LES ALLIANCES ENTRE JEUNES ET GRANDES ENTREPRISES

La crise passe les alliances aux rayons X et expose au grand jour certaines de leurs faiblesses

Grandes entreprises

L'innovation washing, c'est fini !

Avec moins de temps et d'argent disponibles, les grands groupes font face à la nécessité de moins se disperser, pour s'impliquer davantage en vue de résultats plus importants

Intégrer et piloter les partenariats

« Nous avons adapté il y a 3 ans notre architecture IT, l'intégration de nos partenaires dans nos infrastructures ainsi que la façon dont nous gérons ces partenariats et cela nous a permis d'accélérer certains projets en temps de crise et d'être mieux préparés pour l'avenir. »

Jérôme Fauquembergue,
Cdiscount

Faire preuve de pragmatisme en favorisant des partenariats *scale* et *plug and play*

« La crise a fait ressortir de nouveaux besoins : agir plus vite, avec plus de pragmatisme, et rechercher des partenariats facilement déployables, durables et qui peuvent être mis en échelle rapidement. »

Matthieu Benkerant,
Carrefour

Jeunes entreprises

On revient à l'essentiel !

Les start-ups doivent se recentrer sur leur cœur de métier et sur les besoins essentiels de leurs clients, en insistant sur leur proposition de valeur à court et moyen termes

Adapter son offre aux besoins réels du client

« Cette crise est l'opportunité de faire preuve de plus de transparence et d'humilité, de part et d'autre. De notre côté, elle nous incite à exposer encore plus précisément les raisons pour lesquelles nous comptons ou non sélectionner les start-ups et leur permettre d'avoir une vision réaliste du marché pour qu'elles adaptent leur proposition en conséquence. »

David Gache,
CNP Assurances

Contextualiser son discours commercial

« Côté start-up, il va falloir bien travailler sur la proposition de valeur. Pour les 24 prochains mois, l'attention sera portée sur comment nous nous vendons et nous rendons indispensables. »

Quentin Guilluy,
Andjaro

La crise agit comme un révélateur des forces et un accélérateur des transformations

Grandes entreprises

On évolue à la vitesse grand V

Digitalisation
Le télétravail a accéléré l'intégration du digital au quotidien

Simplification
La crise a accéléré la simplification des processus : décisions plus rapides, priorisations des enjeux, méthodes de travail plus efficaces

Jeunes entreprises

On s'adapte en cycle court

La crise révèle la forte capacité d'adaptation et de mobilisation des jeunes entreprises

Prise de décision rapide

« Nous sommes rapidement parvenus à dématérialiser l'intégralité de notre offre de formation pour qu'elle puisse être suivie à distance. »

Frédéric Bardeau, Simplon

Cycles de management courts

« Nous avons été un exemple pour nos partenaires grands groupes en repensant l'ensemble de notre campagne marketing en moins d'une semaine, ce qui a été très rapide. »

Juliette Couturier, MÊME Cosmetics

Adaptation du modèle opérationnel

« La crise a également été l'occasion pour nous de repenser notre modèle d'organisation pour répondre à nos sujets prioritaires dans l'optique de la reprise. »

Nicolas Duvaut, K-Ryole

La crise remet la création de valeur au cœur des priorités : seules les alliances les plus pertinentes y survivront

Les grandes entreprises confirment l'importance des alliances

95%

des grandes entreprises jugent les alliances toujours pertinentes voire déterminantes dans la reprise économique

« La crise ne remet pas en cause l'intérêt des alliances, mais met en avant les solutions indispensables et celles qui le sont moins. »

Maxime Sbeghen, FDJ

A l'avenir, seront favorisées les alliances essentielles à la création de valeur, pour l'activité actuelle de la grande entreprise ou pour la reprise

« La tendance va être à s'assurer de la création de valeur de chaque partenariat ; pour les grandes entreprises, il faudra établir des business models solides avec objectifs et coûts chiffrés dès le début du partenariat. »

Martin Calmels, Groupe Casino

horizon 4-6 mois

Principaux critères des grandes entreprises pour continuer à investir du temps et de l'argent dans les partenariats

% des grandes entreprises

85%
La start-up propose un produit/service clé pour l'activité de la grande entreprise

50%
Le produit/service de la start-up permet de préparer la reprise économique

45%
Le produit/service de la start-up permet de réduire les coûts ou d'optimiser les processus

ENSEMBLE, MIEUX ARMÉS POUR PARTICIPER AU REBOND DE L'ÉCONOMIE

Fini le *nice to have* : place au *must have*

Les jeunes entreprises devront répondre à des besoins fondamentaux des grandes entreprises, et non représenter des dépenses discrétionnaires

Les solutions digitales sont plébiscitées

« La crise va favoriser le must have au détriment du nice to have qui aura encore plus de mal à se développer, surtout si les budgets baissent. »

Thibaut Machet,
PlayPlay

Se positionner en partenaire clé avec une proposition de valeur tangible permettra de sortir gagnant

Les jeunes entreprises prévoient de monétiser leurs services additionnels devenus déterminants pour leurs clients durant la crise dans au moins

60% des cas

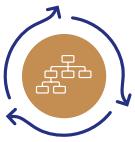
« J'ai l'impression que ce moment de tension a permis de faire le tri entre les partenariats clés pour les grands groupes et ceux plus secondaires. »

Didier Gasté,
Transaction Connect

Nouveaux paradigmes, nouvelles opportunités

En s'alliant, jeunes comme grandes entreprises répondront mieux aux multiples tendances de fond accentuées par la crise

Evolution des modes de consommation, re-configuration de la production, rôle croissant de la technologie et de la data



Développement d'écosystèmes pour répondre à ces enjeux, dans lesquels les jeunes entreprises pourront s'insérer

Les grandes entreprises poursuivront le développement de leur agilité interne, et pourront l'amplifier grâce à leurs alliances

1

Simplification

Réduction de la complexité et transformation digitale au bénéfice de l'efficacité et de l'expérience client

2

Flexibilité

Besoin de flexibilité induisant davantage de recours à des prestataires ou à des partenaires

3

Cycles courts

Cycles d'innovation plus courts, nécessitant une approche et une mise à l'échelle agile

Les pouvoirs publics pourraient eux aussi bénéficier de plus d'agilité en nouant davantage d'alliances avec les jeunes entreprises

Pistes

Emploi de software de start-ups françaises, utilisation et stockage des données en France

« L'Etat pourrait, en complément de son rôle de co-financeur, renforcer son statut d'acheteur de solutions de jeunes pousses, cela témoignerait de sa confiance. Une première piste pourrait être l'adaptation des appels d'offres publics aux start-ups. »

Jean Moreau,
Phenix

Des alliances au service du rebond durable de l'économie, c'est possible

Ces alliances, une fois adaptées, pourront permettre aux grandes entreprises de se transformer plus rapidement et aux jeunes entreprises de croître plus vite

« Les directions Innovation se focaliseront désormais davantage sur l'alignement des partenariats sur la stratégie groupe avec des modèles plus rationnels. La crise montre ainsi que l'innovation est aussi au service de la résilience des grands groupes. »

Maxime Sbeghen,
FDJ

« Nous nous dirigeons vers davantage d'alliances avec comme critères clés la rapidité de décision et l'agilité pour s'adapter à de nouvelles problématiques. »

David Guez,
Servier

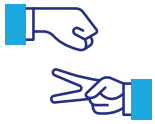
Quelques principes à mettre en place dès aujourd'hui

« La crise a vraiment renforcé l'opportunité pour les start-ups d'aller chercher de nouveaux partenaires dans une approche de co-construction gagnant-gagnant comme nous l'envisageons avec notre programme Open CNP. »

David Gache,
CNP Assurances

« Désormais, nous privilégierons encore plus la qualité des alliances plutôt que la quantité : nous avons besoin de partenaires capables de scaler et nous les soutenons en cela. Construire des partenariats gagnant-gagnant est essentiel. Travailler ensemble pour co-créer les solutions qui permettront à nos clients et consommateurs de se diriger vers les nouvelles façons de vivre, travailler, jouer et de prendre soin les uns des autres. »

Belen Moscoso del Prado,
Sodexo



Inscrire la création de valeur mutuelle au centre du jeu

Privilégier le « *co-develop and scale* » plutôt que le « *test and learn* » : prise de décision simplifiée et mise à l'échelle rapide, moins de POC, plus de co-construction et de co-développement

Piloter davantage les alliances : cadrage amont, logique de retour sur investissement

C'est aussi le moment d'aller vers des alliances contribuant à d'autres dimensions

Economie circulaire, enjeux sociaux et environnementaux, développement du local

Les pouvoirs publics devront poursuivre leur rôle d'animateur de l'écosystème

« Nous attendons de l'Etat un rôle de soutien dans le développement d'une puissance de calcul française accessible à tous afin de conserver un certain niveau de souveraineté. Mettre en place des bonus/malus liés à la proportion de puissance de calcul verte et souveraine utilisée par une entreprise française pourrait être un exemple de mesure. »

Miroslav Sviezeny,
Qarnot Computing

MERCI !

Participants

Les 120 start-ups qui ont participé à notre étude, en particulier : Andjaro, Courbet, Clustaar, Hiflow, K-Ryole, MÊME Cosmetics, Message In A Window, Phenix, PlayPlay, Qarnot Computing, Simplon, Transaction Connect, WeMoms.

Les 26 Directeurs / Directrices ou Responsables Innovation de grandes entreprises qui ont participé à notre étude via le sondage ou les entretiens, en particulier : Accor, AG2R LA MONDIALE, Altarea, BNP Paribas, Bouygues Immobilier, Carrefour, Groupe Casino, Cdiscount, CNP Assurances, Elior, FDJ, Fnac Darty, Manpower, Schneider Electric, Servier, Sodexo, Groupe TF1, Unibail-Rodamco-Westfield.

Pouvoirs publics

Cédric O, Secrétaire d'État chargé du Numérique, et son cabinet pour leur soutien à l'initiative David avec Goliath et leur participation à la présentation des résultats.

Toute l'équipe à l'origine de l'initiative David avec Goliath 2020

RAISE : Gonzague de Blignières, Charlotte Doyen, Violette Fournier, Clara Gaymard, Noé Gersanois, Anne-Sophie Gervais, Eléonore Givort, Maxime Lavoine et Stéphanie Pinot.

Bain & Company : John Hazan, Adélaïde Hubert, Yahya Lazraq, Olivier Marchal, Louis Raffray, France de Roquemaurel, Alice Vasseur et Aurélien Vicenzutti.

DAVID AVEC GOLIATH

Convaincus que les alliances entre start-ups et grands groupes sont la voie de l'avenir, RAISE et Bain & Company France ont créé dès 2015 l'initiative David avec Goliath. Son objectif : promouvoir la multiplication des alliances entre grandes et jeunes entreprises afin de soutenir la croissance de ces dernières et de créer des ponts entre ces deux mondes.

Par la mise en lumière d'exemples de collaborations réussies et de bonnes pratiques, mais aussi à travers un baromètre annuel évaluant l'état de ces alliances et le niveau de maturité des grands groupes, David avec Goliath témoigne que la coopération entre start-ups et grands groupes est fructueuse pour les deux parties.

Depuis cinq ans, à Paris, se tient le rendez-vous David avec Goliath qui les met à l'honneur. Un prix de la plus belle alliance entre une grande et une jeune entreprise vient y récompenser l'alliance la plus créatrice de valeur pour les deux parties (Bouygues Construction et K-Ryole en 2019).

www.davidavecgoliath.com
@DavidAGoliath

www.raise.co
@RAISE_France

Fondé en 2013 par Clara Gaymard et Gonzague de Blignières, le Groupe RAISE s'organise autour de cinq activités complémentaires : RAISE Investissement, RAISE REIM, RAISE Ventures, RAISE Impact et le Fonds de dotation RAISESHERPAS.

- **RAISE Investissement**, une société de capital développement de 410 M€ ciblant les ETI à fort potentiel de croissance et prenant des participations comprises entre 10 et 50 M€
- **RAISE REIM,** une société de gestion de portefeuilles dédiée à l'immobilier, dont le premier véhicule est doté d'un capital de 296 M€
- **RAISE Ventures,** une société d'investissement de 64 M€ ciblant les start-ups innovantes, au sein duquel est intégré RAISE Media Investment, une société d'investissement media
- **RAISE Impact,** une société d'investissement dotée de 100 M€ dédiée à l'investissement dans des projets à impact à travers l'accompagnement de PME et de start-ups à mission ou en transformation
- **Le Fonds de dotation RAISESHERPAS,** une structure philanthropique dotée de plus de 27 M€ permettant d'accompagner, de financer et de mettre en réseau des start-ups afin de les aider à bâtir des aventures pérennes. RAISESHERPAS accompagne plus de 275 start-ups françaises en phase de post-amorçage et leur consacre des programmes d'accompagnement ciblés et sur-mesure, qu'ils soient financiers avec des prêts de 100 000 € à 500 000€, ou opérationnels et stratégiques avec des mentorats réalisés par des cadres dirigeants de grands groupes, des entrepreneurs et des experts de haut niveau. Il est, depuis 2015, à l'initiative de « David avec Goliath » et du Prix de la plus belle alliance entre un grand groupe et une start-up.

Le Groupe RAISE repose sur un mécanisme de financement conjuguant rentabilité et générosité puisque les équipes d'investissement donnent 50% de leur intéressement afin de financer le Fonds de dotation RAISESHERPAS. Ce dispositif pionnier en France permet de créer un écosystème vertueux, mêlant les grands groupes et institutionnels actionnaires, les ETI et les start-ups.

www.bain.fr
@BainCompanyFR

Bain & Company est le cabinet de conseil international que les entreprises les plus ambitieuses et innovantes choisissent pour construire le futur. A travers 58 bureaux dans 37 pays, nous faisons équipe avec nos clients autour d'une ambition commune : atteindre des résultats exceptionnels, en tant que leaders sur leurs marchés et pionniers des transformations de leur secteur.

En appui de nos expertises intégrées et personnalisées, nous proposons aux entreprises un accompagnement ouvert sur un écosystème qui rassemble les acteurs du digital les plus innovants, pour optimiser la valeur créée de façon plus rapide et plus durable.

Depuis la fondation de Bain & Company en 1973, nous mesurons notre succès à l'aune de celui des entreprises qui nous font confiance : nous sommes fiers de constater que leurs performances boursières affichent des résultats 4 fois supérieurs à la moyenne du marché et d'être distingués par le taux de recommandation le plus élevé du conseil.

MÉTHODOLOGIE

L'édition 2020 de l'étude David avec Goliath se recentre sur l'analyse de l'impact de la crise du Covid-19 sur les alliances entre jeunes et grandes entreprises pour en mesurer les effets et dégager des tendances pour l'avenir.

Notre étude 2020 s'appuie sur deux sondages et une série d'entretiens :

- Un sondage en ligne auprès d'un échantillon de 120 jeunes entreprises répondantes de moins de 10 ans d'existence et opérant dans 29 secteurs d'activité différents, mené du 22 avril au 12 mai 2020
- Un sondage en ligne auprès d'un échantillon de 23 grandes entreprises répondantes, opérant dans 12 secteurs différents, avec un chiffre d'affaires supérieur à 1.5 milliards d'euros, mené du 22 avril au 19 mai 2020
- 24 entretiens qualitatifs approfondis : 13 avec des jeunes entreprises et 11 avec des grands groupes

L'étude s'appuie également sur des données INSEE et Infogreffe sur la création d'entreprises (période mars-avril 2020).

Pour faciliter la lecture, l'ensemble des données chiffrées communiquées dans ce rapport a été arrondi au multiple de 5 le plus proche (ex : 84% est arrondi à 85%).

Crédits photo :
David Gache : ©AldoSperber
Frédéric Bardeau : @Thomas Chené pour APEC

RAISE

BAIN & COMPANY

www.davidavecgoliath.com