

START-UP

PME/ETI : QU'APPRENDRE DES START-UPS POUR BOOSTER L'INNOVATION ?

Quand le Lion a encore et toujours besoin du Rat



PAR LUC FARRIAUX, GÉRANT DE FL FINANCE & DÉVELOPPEMENT
ET AUTEUR DE GÉNÉRER DU CASH (EDITIONS EYROLLES/DFCG).

DU LANCEUR SPATIAL À L'ASPIRATEUR
EN PASSANT PAR LA BANQUE EN
LIGNE, LES NOUVEAUX-VENUS
DÉSTABILISENT LES LEADERS.
POURQUOI DES ENTREPRISES,
SORTIES DE NULLE PART, CRÉENT-
ELLES DES PRODUITS QU'AURAIENT
PU – OU DU – INVENTER LES RICHES
ENTREPRISES ÉTABLIES ?

La R&D des entreprises implantées en France dépasse les 30 milliards d'euros (source : Ministère de la recherche-2017). Lorsqu'elles font de la R&D, les PME consacrent 7 % de leur CA en moyenne contre 3 % pour les ETI et les grandes entreprises.

Ces chiffres de 3 % et 7 %, quoique déjà significatifs, ne se traduisent pas toujours par une augmentation de CA en rapport avec le montant de l'investissement. Pourquoi les entreprises déjà installées sont-elles donc moins efficaces que les start-ups ? Pourquoi avec 350 k€ une start-up prouve-t-elle plus qu'une PME de 5 m€ de CA qui « investit » le même montant en R&D ?

De l'efficacité de la R&D : Brevet or not brevet ?

Les entreprises françaises investissent beaucoup en R&D mais quels en sont les résultats ? Sans même parler de débouchés commerciaux abordés dans la suite de cet article on constate que la France n'a qu'un seul déposant (Valeo) classé parmi les 25 premiers déposants en Europe (et dont 17 sur 25 sont non européens !). Mesuré en nombre de brevets Européens par habitant, la France est au douzième rang loin derrière la Suisse, les Pays-Bas et le Danemark qui en déposent trois à cinq fois plus ! La célèbre phrase de de Gaulle :

« Des chercheurs qui cherchent, on en trouve ; des chercheurs qui trouvent, on en cherche » serait-elle toujours d'actualité ?

Dans les start-ups, R&D et innovation... qu'en est-il ?

Les start-ups qui font de la R&D et déposent des brevets sont aussi les stars des levées de fonds. Parmi les 5 PME qui ont le plus déposé de brevets en 2018 on trouve : AleDia, Sigfox et Devialet... qui sont incontestablement des réussites et de gros « leveurs de fonds », on trouve aussi Capsum, qui n'a levé qu'une fois un montant faible. Pourquoi donc les start-ups sont-elles plus efficaces dans l'innovation et l'utilisation des brevets que les autres PME ou ETI ?

Les start-ups ont besoin de prouver leur efficacité pour survivre

Comme le dit un professionnel du Corporate Venture : « Les start-ups ont une culture du résultat alors que les ETI ont une culture de moyens ». Revenons d'abord sur cette différence. Les moyens c'est justement mesurer en termes de dépenses et pas d'objectifs. Naturellement les PME et ETI ont des objectifs dans l'innovation mais, souvent les chercheurs sont séparés des hommes du marketing et du produit. Les résultats se mesurent donc souvent en « nombre de brevets », « pourcentage du CA investi », nombre d'ingénieurs, prix ou subventions obtenus...

SECTEURS LEADERS EN NOMBRE DE BREVETS DÉPOSÉS

EN FRANCE, ON CHERCHE PRIORITAIREMENT DANS LES INDUSTRIES DITES « CLASSIQUES » COMME LE MONTRE LE TABLEAU CI-DESSOUS [1] DES SECTEURS LEADERS EN NOMBRE DE BREVETS DÉPOSÉS :

FRANCE	EUROPE
MÉCANIQUE	MÉDICAL
ÉLECTROTECHNIQUE	TÉLÉCOM
CHIMIE	IT

LA START-UP A BESOIN DE RÉSULTATS TANGIBLES ET RAPIDES POUR SURVIVRE ET SE FINANCER

[1] • Source : documents.epo.org/projects/babylon/eponet.nsf/0/F0ED2F6B03873A66C12583BA00424F79/\$File/at_a_glance_en.pdf.



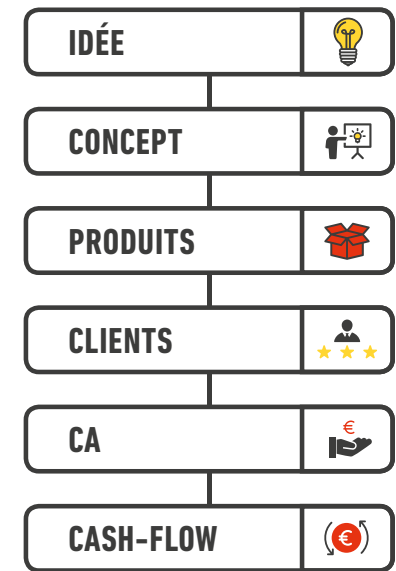
La start-up a besoin de résultats tangibles et rapides pour survivre et se financer... Certes ces résultats sont rarement, surtout au début, financiers mais ils sont nécessairement orientés produits et marché (mesure en nombre d'utilisateurs, de clients, de commandes, de tests). Tout ce que l'on appelle POC et autre POS (Proof of concept/Proof of Sales) revient à vérifier que la bonne idée, le brevet... est utile à brève échéance à quelqu'un qui sera prêt à l'utiliser, et ultimement à le payer. Dans une start-up, les KPI de l'innovation sont toujours commerciaux [2] : selon une étude de Faber Novel, 50 % d'acteurs « digital native » ont un reporting centré sur le client. Devoir chercher des fonds pour innover implique de lier chaque investissement dans le développement à un potentiel de chiffre d'affaires ou à un bénéfice client.

Les start-ups pensent l'innovation comme un accessoire et un moyen de vente

Dans une start-up, l'innovation est intimement liée à un Business model, à la finalisation d'un produit ou à son amélioration; c'est moins vrai en PME et ETI. Une start-up doit progresser selon le schéma ci-dessous pour perdurer, attirer des talents et se financer :



Mais le parcours de ce schéma par les start-ups n'est pas linéaire. Quasi toutes les start-ups ont un site avec un chat « comment puis-je vous aider » ou un numéro vert pour



satisfaire au même besoin : faire que chaque interaction prospect soit l'occasion d'un retour sur le produit, les fonctionnalités... les retours reviennent aux cases « idées, concept, produit » pour les faire évoluer.

Il est indéniable que l'innovation en entreprise « installée » qu'elle soit PME ou ETI ne suit que rarement ce schéma. Il est remplacé par la notion de R&D, le R se mesurant en CIR, brevets... et le D en « amélioration de l'existant » ; le lien entre le R et le D est souvent ténu ou flou de même que le lien de la R&D avec le commerce et l'utilisateur. Plus l'entreprise est grande et plus le centre de recherche sera éloigné du reste de l'entreprise ce qui est dommageable pour transformer vite une idée en cash-flow, un retour prospect/client en une amélioration du produit.

Les start-ups sont agiles, elles se repositionnent

Si le Business model ne trouve pas son public rapidement, la start-up va se repositionner très vite et réorienter sa R&D et/ou son commercial pour aller là où sont les clients et les utilisateurs. Le développement produit est au service des ventes; c'est l'utilisation, en conditions réelles, du produit qui le valide et oriente les développements futurs.

Comment s'inspirer des start-ups pour améliorer le résultat de l'innovation en PME et ETI ?

Le premier moyen, c'est de mettre les hommes produits au centre de la recherche et les hommes recherche au centre du produit. Il faut faire sien les mots de James Dyson : « Comme tout le monde, nous sommes frustrés par les produits qui ne fonctionnent pas correctement. En tant qu'ingénieurs designers, nous agissons. Nous sommes focalisés sur l'invention et l'amélioration. ».

Le second, c'est lorsqu'une innovation apparaît de choisir entre les besoins et les produits. Kodak est mort de n'avoir pas pu choisir entre le besoin « prendre une photo et la stocker » et le produit « y a-t-il de nouveaux marchés pour les revêtements chimiques ». Comme les fabricants d'aspirateurs qui vivaient sur les sacs et ont été dépassé par les aspirateurs, hors de prix mais qui aspirent, de Dyson; trop focalisé sur l'accessoire qu'est la pellicule, Kodak n'a pas su prendre le virage du numérique, une technologie qu'il a pourtant inventée. A l'inverse Keolis ne se définit plus comme un transporteur mais comme un acteur de la mobilité, ce qui le conduit à intégrer des services liés au client, qui augmentent l'utilisation du transport sous toutes ses formes.

Le troisième, réservé aux entreprises plutôt importantes, c'est d'investir en capital dans des start-ups qui vont irriguer la propre innovation du groupe... et de mentorer les start-ups par des personnes bien choisies de l'interne. Tous les grands groupes industriels font du « corporate venture » de manière plus ou moins formalisée :



Safran par exemple investit environ 10 % de son CA annuel en R&D, et a créé Safran Corporate Venture. La liste des exemples que l'on pourrait citer est très longue.

A bien y réfléchir, l'investissement en capital dans les start-ups n'est pas réservé aux seules grandes entreprises : ainsi, nombre de dirigeants de PME et d'ETI ont une activité de business angel ou d'investisseur à titre personnel... mais elle est rarement en synergie avec l'entreprise qu'ils dirigent et ses équipes. Le mot d'ordre semble [3] être : les investissements privés de l'actionnaire dans des sociétés innovantes ne regardent pas l'entreprise. C'est certainement une erreur.

Conclusion

L'innovation est la condition de la pérennité... mais pas que : seule sa mise en œuvre commerciale assurera un succès pérenne ; Kodak et bien d'autres en sont morts de ne l'avoir pas compris. C'est une question de moyens, mais pas que. En s'inspirant du focus client des start-ups, en coopérant avec elles ou en étant présent à leur tour de table, les PME et les ETI peuvent gagner en agilité et en visibilité pour le bien commun. ♦

[2] • KPI : Key Performance Index. (Source : www.daf-mag.fr/Thematique/fonction-finance-1242/Brevets/Repenser-KPI-valoriser-innovation-338596.htm#ocv23mosVaMXPHK5.97)

[3] • Source : parisinnovationreview.com/article/kodak-les-lecons-dune-faillite

i

Conseils

Redéfinissez votre métier par rapport aux besoins du client et non plus par le service apporté.