



HAL
open science

Relations entre un grand groupe et une startup deeptech : l'enjeu du transfert de légitimité

Bénédicte Aldebert, Rani Jeanne Dang, Amandine Maus

► To cite this version:

Bénédicte Aldebert, Rani Jeanne Dang, Amandine Maus. Relations entre un grand groupe et une startup deeptech : l'enjeu du transfert de légitimité. AIMS 13e journée du groupe thématique innovation,, Oct 2023, Toulouse, France. hal-04390033

HAL Id: hal-04390033

<https://hal.science/hal-04390033>

Submitted on 17 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Relations entre un grand groupe et une startups deeptech : l'enjeu du transfert de légitimité

Bénédicte Aldebert, laboratoire CERGAM, Aix-Marseille Université

Rani J. Dang, laboratoire GREDEG-CNRS, Université de Nice Côte d'Azur

Amandine Maus, laboratoire CERGAM, Aix-Marseille Université

Relations entre un grand groupe et une startups deeptech : l'enjeu du transfert de légitimité

Abstract

On parle souvent de David contre Goliath lorsque l'on fait référence aux relations qu'entretiennent les startup et les grandes entreprises (GE). Pourtant David et Goliath trouvent des avantages mutuels à travailler ensemble à en croire la progression continue des alliances startup-GE, 87% en 2019 contre 79% en 2017 (selon Raise et Bain & Company, 2019). La capacité d'innovation des startups, couplée à leur rapidité d'exécution se révèlent en effet être des atouts de taille pour les grandes entreprises tandis que les grandes entreprises apportent des soutiens financiers, matériel et de notoriété pour la startup. Les intérêts stratégiques, technologiques et économiques en termes d'innovation ont été assez largement étudiés dans la littérature, mais pas sous l'angle du transfert de légitimité de l'une à l'autre de ces deux entreprises.

Notre recherche **vise donc à mieux comprendre les relations entre startup deeptech et grandes entreprises sous l'angle de la légitimité.** Nous nous intéresserons ainsi à des startups particulières, les *deeptech*, considérées comme garantes de l'avenir et du rayonnement de la performance économique française. Une étude de cas, portant attention aux mécanismes de légitimation comme levier du transfert de légitimité, est réalisée pour comparer les apports de ces organisations à leur partenaire. Une contribution de ce travail est d'adapter le cadre théorique de la légitimité à une compréhension plus approfondie du management de l'innovation dans la relation startup-grande entreprise.

INTRODUCTION

Ces dernières années, la sphère publique comme privée investit massivement en faveur des projets innovants en stimulant les écosystèmes porteurs d'innovations.

L'État lance ainsi en 2018, un plan ambitieux sur 5 ans - le Plan Deeptech - visant à capitaliser sur l'excellence de la recherche française, s'appuyer sur les dernières avancées scientifiques pour faire émerger des start-ups à fort potentiel de croissance et leur permettre de grandir notamment grâce à des interactions et mutualisations croisées avec les grandes entreprises (GE). Deux raisons principales expliquent une telle priorité donnée aux startups deeptech. D'abord, après la vague des innovations d'usage et de service - portées par internet, l'État mise sur les projets très technologiques comme un socle probable d'un nouveau cycle de croissance significatif, générateur d'emploi et de pérennité économique au sein des territoires¹. De plus, seules les innovations de rupture sont capables de s'attaquer à la résolution des grands défis du XXI^e siècle : santé, changement climatique, mobilité. Si nous connaissons les entreprises intenses en technologie (par exemple Uber qui a révolutionné le monde du partage avec son offre de voitures avec chauffeurs), qui s'appuie en réalité sur une technologie existante (les plateformes); la deeptech, en revanche, est moins bien appréhendée. Il s'agit pour les start-ups engagées dans ce domaine de repousser les frontières technologiques, grâce à des avancées scientifiques qui créeront de véritables ruptures.

Ainsi par nature, la startup deeptech suit un processus incertain, imprévisible, improbable. Afin de mieux identifier ces entreprises qui portent ces innovations difficiles à caractériser, quatre critères sont retenus et font aujourd'hui relativement consensus : (1) le lien avec la recherche (2) l'intensité de la barrière à l'entrée que

¹ La France est sur la bonne voie pour s'imposer parmi les puissances technologiques : 61 % des investisseurs classent l'Hexagone dans le Top 5 des destinations pour investir dans la Deeptech (Un chiffre relevé par une étude du cabinet de conseil [Wavestone](#))! L'Europe serait en effet en pointe dans le domaine, comptant cinq des dix plus prestigieuses institutions scientifiques au niveau mondial. En outre, les investissements dans la tech européenne n'ont cessé de croître ces dernières années : les montants de 2016 équivalent à 13 milliards de dollars, contre 2,8 milliards de dollars en 2011 (Selon un rapport d'Atomico (un fonds d'investissement dans les entreprises innovantes basé à Londres), publié en novembre 2016.

(sources <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/La-France-prend-le-virage-des-deeptech-41659>).

constitue les verrous technologiques construits (3) la création d'un avantage fortement différenciateur et (4) un *go-to-market* long et complexe, donc très capitalistique.

L'enjeu majeur de ces projets deeptech est donc de taille : les start-ups deeptech ont besoin de fonds, de temps et de lutter contre l'incertitude : entre recherche, développement, essais, validation et commercialisation, il peut se passer plusieurs années. L'exemple de NovaGray est parlant : les chercheurs ont commencé à travailler au test sanguin en 1995, mais n'ont obtenu la validation de l'essai clinique qu'en 2015. Et certaines technologies actuellement développées risquent d'être finalement inadéquates ou non viables.

A côté des entreprises deeptech qui cherchent à grandir et prospérer par le développement des innovations disruptives, les grandes entreprises établies cherchent quant à elles à gérer leurs processus d'innovation par de nouveaux relais de croissance. Pour ce faire, l'innovation dans des marchés à fort potentiel dans les années futures deviennent leur priorité. En effet, les technologies de rupture qui en découlent sont multiples. Les domaines visés sont par exemple l'agriculture (à travers la bioproduction, le biocontrôle...), les énergies renouvelables (innovations telles que les solutions hydrogène, de technologies de capture de CO2...), la santé connectée, ou encore la décarbonation industrielle. En ce sens, un rapport du Boston Consulting Group (2017) indique que les grands groupes constituent un acteur important pour les start-up deeptech. Grâce à leurs collaborations, le grand groupe apporte en effet de nombreuses ressources : financements, équipements, expertise technique, etc., ainsi qu'une porte d'accès privilégiée au marché.

Ainsi, apparaît un terreau particulièrement fertile pour nourrir les intérêts réciproques et stratégiques entre grandes entreprises et startups. A côté des importants enjeux financiers - entre autres - des startups deeptech, apparaît la nécessité pour les grandes entreprises établies de prioriser les solutions les plus compétitives. Cette priorité passe par les interactions avec les startups deeptech notamment par des co-développements qui deviennent bénéfiques pour les deux parties. Or, ces relations startups et grandes entreprises, leurs modalités et leurs bénéfices notamment intangibles sont des questions qui apparaissent particulièrement complexes dans le cas de la deeptech. D'autant que les succès sont loin d'être systématique. Selon une étude de BCG et Raise Lab en 2022, seul un tiers de ces rapprochements est vu comme un succès.

Les relations souvent technologiques que les start-ups nouent avec les grandes entreprises apparaissent d'autant plus stratégiques qu'elles mettent en lumière un besoin de transfert de légitimité (Dobrev *et al.*, 2006; Verhaal *et al.*, 2017) réciproque : la startup deeptech par nature, et davantage que d'autres types de startups qui ne sont pas issues de résultats de la recherche scientifique, sont en quête de légitimité. La grande entreprise établie n'a pas toujours connaissance du type de légitimité recherché et des mécanismes qui permettent cette légitimité. Par ailleurs, elles sont conscientes que ce sont en grande partie les startups deeptech qui vont parvenir à contribuer à l'avenir, économique et sociétal et ce n'est qu'en interaction avec elles que les grandes entreprises pourront être légitimes sur ces nouveaux marchés à fort potentiel. L'intérêt stratégique des interactions entre grandes entreprises et startups deeptech apparaît donc clair, mais le transfert de légitimité beaucoup moins.

Notre papier vise à comprendre les mécanismes de légitimité en œuvre lors du rapprochement entre le grand groupe et la startup et à observer si un transfert de légitimité entre les deux entreprises se crée. Autrement dit, notre question de recherche est : **Comment un grand groupe et une startup deeptech contribuent-ils au processus de légitimation de l'un et l'autre ?** Sur la base des mécanismes de légitimation de Fisher *et al.* (2017), nous étudierons le cas d'une relation de collaboration entre un grand groupe et une start-up deeptech.

CONCLUSION

L'histoire de la relation entre la GE Jacquet et la startup deeptech Veggie2 est un exemple de rapprochement réussi entre David et Goliath. Elle nous incite à un enseignement principal. Cet enseignement repose sur l'utilité et la mise en pratique d'une grille d'analyse de la légitimité des deux entreprises qui permet de comprendre les intérêts du rapprochement autrement que pour des raisons d'échanges de ressources ou pour des raisons contractuelles. Le diagnostic de la légitimité vise à guider les entrepreneurs sur ce que diverses audiences attendent d'eux et de trouver l'équilibre entre se différencier pour être compétitif et se conformer pour les convaincre. Dans cette perspective, cette étude se veut utile à la recherche comme aux praticiens, en proposant une grille d'opérationnalisation de la légitimité. Cependant cette grille n'est qu'un outil instantané. La suite de notre travail vise à aller plus loin dans le processus de légitimation des deux acteurs et dans cette question du transfert de légitimité d'une organisation à une autre. Hélas nous n'apportons qu'une partie de la réponse à notre problématique (comment un grand groupe et une startup deeptech contribuent-ils au processus de légitimation de l'un et l'autre ?) sur la dynamique de légitimité et comment elle se construit.