

# Collaborations entreprises-startups en Asie : les clés du succès

---

**68% des 100 plus grandes entreprises mondiales du classement *Forbes Global 500* travaillent avec des startups d'une manière ou d'une autre, d'après une étude réalisée par 500 Startups et l'Insead. En Asie, comme partout ailleurs, différentes initiatives ont été lancées avec plus ou moins de succès, comme des hackathons, des accélérateurs, des partenariats ou des investissements de capital-risque.**

Notre analyse d'une douzaine d'initiatives récentes en Asie, tels que le partenariat de Daimler et Tencent pour lancer un service de co-voiturage en Chine, l'incubateur du fabricant des iPhones Foxconn ou l'espace de coworking du géant de l'immobilier Swire Properties à Hong Kong, ont montré qu'il existe des facteurs clés de réussite. L'alignement des programmes aux objectifs, le soutien du top management, la collaboration avec des partenaires expérimentés et l'ouverture de l'entreprise comptent parmi les plus importants.

## **Des collaborations entreprises-startups pour innover, mais pas seulement**

Les entreprises ne collaborent pas avec les startups uniquement pour innover, mais aussi pour transformer la culture de l'entreprise ou son image de marque. Les startups sont en effet des sources de nouveaux talents et d'idées qui peuvent redynamiser la culture de l'entreprise, la rendant plus attrayante aux yeux des clients, des partenaires ou des futurs employés.

Par exemple, DBS, une grande banque à Singapour, a lancé une série de

programmes ces deux dernières années - hackathons, accélérateurs - pour créer un état d'esprit plus digital parmi ses employés. En 2015, environ 800 employés ont été exposés à ces programmes.

*DBS est la première banque à Singapour à avoir incorporé des hackathons dans son programme de développement des talents*

Mazars, société d'audit dont la renommée est mondiale, a également lancé un concours d'innovation début 2015, #Mazarsforgood, dans le but de devenir une marque plus attractive pour les nouveaux talents.

*« Il y a un nombre croissant de potentiels futurs employés qui se tournent vers les startups plutôt que le monde des grosses entreprises. Après avoir discuté avec mes précédentes supérieurs, Pascal Jauffrey et Tyra Malzy sur ce que nous pourrions faire pour attirer ces talents, nous avons pris conscience que la nouvelle génération, les « Millenials », représente près de 80% de notre personnel à travers le monde, mais que nous ne leur donnons pas la chance de s'exprimer et de faire valoir leurs idées sur ce qu'ils aimeraient changer et transformer dans la société », explique David Nosibor, l'ex-spécialiste des médias sociaux chez Mazars Paris, qui a dirigé le projet à Singapour.*

Autre exemple, le fabricant électronique de l'iPhone, Foxconn, a également lancé un incubateur nommé Innocon, non seulement pour trouver le prochain Xiaomi, mais aussi pour attirer des startups IoT qui se tournent généralement vers les petits fabricants, moins réglementés.

De même, Swire Properties, l'un des géants de l'immobilier en Asie, a lancé BluePrint, un espace de coworking et un accélérateur, pour s'adapter à la tendance des espaces collaboratifs, pour bénéficier des technologies développées par les start-ups et aussi pour attirer des startups en croissance qui chercheront à louer de grands espaces de bureaux dans un avenir proche.

*BluePrint, l'espace de co-working de Swire Properties*

Tandis que certaines entreprises sont à la recherche d'inspiration pour comprendre les nouvelles tendances et le potentiel des nouvelles technologies, d'autres entreprises collaborent avant tout pour étendre leurs activités commerciales dans des secteurs émergents.

Le constructeur automobile japonais Nissan a lancé un accélérateur « pour collaborer davantage avec les développeurs urbains sur des projets de villes intelligentes qui peuvent améliorer la qualité de vie des gens d'une manière durable », a expliqué le PDG de la marque Nissan Infiniti. L'objectif de Nissan est d'élargir son champ d'action vers le secteur des villes et énergies intelligentes, avec d'énormes opportunités en Asie, qui compte les cinq

mégapoles les plus denses du monde. De même, son concurrent Daimler s'est associé au géant du web Tencent (l'équivalent chinois de Facebook, éditeur de l'application de messagerie WeChat) pour lancer Car2Go, un service de covoiturage.

## L'importance du soutien du top management

L'adoption d'un programme de collaboration plutôt qu'un autre dépend de la quantité de ressources – monétaires et temporelles – que l'entreprise est prête à allouer. Et c'est là que le soutien en interne devient un facteur clé de succès. « *Pour avoir un véritable impact, il faut amener les gens dans votre entreprise à être convaincus et soutenir l'idée* », explique Dave Lim, entrepreneur et directeur d'Innovation X, qui a pu utiliser les ressources de The Coca-Cola Company pour lancer sa startup grâce au programme Coca-Cola Founders. La direction doit soutenir le projet de collaboration et accepter que l'impact sur les profits ne sera pas immédiat.

Les attentes de l'entreprise en termes de retours sur investissement et les risques qu'elle est prête à prendre sont un autre critère important à considérer. « *Les entreprises qui sont perçues comme étant les plus innovantes par leurs pairs ne sont pas celles qui investissent davantage dans la R&D. Regardez Google, Apple, etc.; la plupart de leurs innovations proviennent des acquisitions et non pas d'un long processus de R&D* », explique Summeet Jain, directeur d'Intel Capital. Ces stratégies sont plus risquées et long-terme, mais les retours sur investissement sont aussi plus rapides.

Pour les entreprises non-tech qui lancent leur premier programme, choisir les bons partenaires, qui ont déjà une expérience en la matière, est essentiel et va contribuer à minimiser les risques initiaux. Voici quelques exemples : la brasserie AB Inbev et la société d'audit Mazars ont collaboré avec l'espace de coworking Impact Hub à Singapour pour organiser leurs concours de startups respectifs; Foxconn a décidé d'ouvrir un autre incubateur pour startups en partenariat avec Alibaba, un partenariat où Foxconn apporte son expertise en R&D et fabrication et Alibaba gère l'infrastructure cloud des données; le plus grand conglomérat indien Reliance Industries a lancé son programme d'accélérateur GenNext Innovation Hub à Mumbai en partenariat avec Microsoft Ventures; et Nissan a lancé ses accélérateurs en partenariat avec le célèbre accélérateur technologique à Hong Kong, Nest.

*Le niveau de risque, de rapidité du retour sur investissement (ROI) et le niveau d'engagement (Apprendre, Collaborer, Investir) de divers programmes d'innovation des entreprises. Source: Innovation is Everywhere.*

## Une approche « Lean Startup » pour explorer les possibilités de collaboration

La plupart des entreprises ont appliqué l'approche « Lean Startup » pour développer leur stratégie d'innovation ouverte : elles testent leur stratégie avec un projet à petite échelle, et développent ensuite un accélérateur ou un partenariat.

*Événement GE Garages (GE Reports, 2014)*

Par exemple, le conglomérat américain General Electrics a lancé les GE Garages de façon opportuniste en 2012 lors d'un des principaux événements tech aux Etats-Unis, le South by South West (SXSW). C'était alors un exercice de marque pour positionner l'entreprise dans le monde des « makers » en tant qu'employeur et partenaire clé. Aujourd'hui, GE a organisé des événements dans plus de 25 pays et a lancé le projet FirstBuild en 2014, qui est un espace pour aider les entrepreneurs et intrapreneurs à créer des prototypes rapidement, itérer et affiner les produits existants, tout en utilisant les ressources et l'expertise de GE.

Après le succès de son « Innovation Challenge », la société d'audit Mazars a ouvert un laboratoire d'innovation à Singapour en Octobre 2015. L'équipe du Lab se compose de 5 intrapreneurs qui travaillent sur un nouveau service dans l'espace de coworking Impact Hub à Singapour, tous les vendredis pendant 8 semaines. « *Nous avons des ressources limitées pour ce programme donc j'ai décidé d'utiliser l'approche Lean Startup du gourou Steve Blank. Vous ne pouvez pas transformer la façon dont une entreprise fonctionne en une nuit ; ce serait trop ambitieux. Cependant, vous devez commencer quelque part et créer une sorte d'électrochoc pour changer sa culture* », a ajouté David.

*Impact HUB Singapour*

Le succès de l'initiative Coca-Cola Founders est également le résultat de nombreuses expérimentations. Coca-Cola a commencé par monter une équipe d'employés intrapreneurs, puis a embauché des entrepreneurs extérieurs pour rejoindre leur équipe en 2013 (« entrepreneurs en résidence »), avant de réaliser qu'il fallait qu'ils créent une entité distincte pour conserver l'agilité et la vitesse d'une start-up. C'est comme ça qu'est né le programme The Coca-Cola Founders en Novembre 2014. C'est essentiellement un partenariat, entre Coca-Cola et des entrepreneurs.

## L'innovation d'entreprise ouverte

Enfin, pour réussir une stratégie d'innovation ouverte, il va sans dire que l'ouverture de l'entreprise est clé. Offrir des prix pour motiver les startups à participer reste secondaire. Les startups espèrent pouvoir réellement collaborer avec l'entreprise pour valider leur business model. Les entreprises ne sont pas là pour simplement observer, juger et apprendre, mais aussi échanger leurs idées, leurs ressources et collaborer de manière transparente pour aider les startups dans leur croissance.

Olivier Wordsfold, consultant pour la multinationale indienne Tata Steel sur sa stratégie d'innovation ouverte, ne croit pas beaucoup à l'avenir de la plateforme Tata Steel Innovation, une plate-forme de crowdsourcing permettant aux startups de soumettre leurs idées à la société. *« Nous avons travaillé sur l'innovation ouverte ces 16 dernières années et ce que je peux dire est qu'il ne suffit pas de mettre un site web, quelques projets, et espérer que quelque chose se passe. Ça ne marche jamais comme ça »*. La collaboration est en effet limitée dans le processus de création et il n'y a pas d'ouverture réelle vu que toutes les demandes et soumissions restent focalisées sur les produits (nouveaux ou améliorés).