

## START-UPS ET GRANDES ENTREPRISES

Mai 2026

**Et si David et Goliath faisaient cause commune ?**

Philippe CHEREAU

Le combat entre David et Goliath est souvent invoqué pour illustrer les rapports de force entre acteurs économiques de taille inégale. Dans l'imaginaire collectif, David incarne l'agilité, l'audace et la capacité d'innovation, tandis que Goliath renvoie la puissance, les ressources et la stabilité. Appliquée aux relations entre start-ups et grandes entreprises, cette opposition demeure toutefois trompeuse. Là où le récit biblique met en scène l'affrontement et la victoire de l'un sur l'autre, les coopérations économiques contemporaines reposent plutôt sur la recherche d'un équilibre. L'enjeu n'est donc pas de déterminer lequel des deux acteurs dominera l'autre, mais de comprendre comment des organisations aussi différentes peuvent construire des partenariats durables et mutuellement bénéfiques.

**A. UNE RELATION ASYMÉTRIQUE**

Aborder le problème de l'asymétrie permet déjà d'apporter un premier élément de réponse. Quelles sont les asymétries entre une petite entreprise à croissance rapide et une grande entreprise bien établie ? Du point de vue des ressources, les start-ups ne disposent pas de la marge de manœuvre tant humaine que financière, dont disposent généralement les grandes entreprises. Par exemple, une start-up de dix personnes qui consacre trois ingénieurs à un projet pilote avec un grand compte immobilise une part critique de ses ressources, là où une multinationale peut affecter une équipe projet dédiée sans remettre en cause ses opérations courantes.

Cette réserve de ressources permet aux grandes entreprises de s'adapter aux pressions d'ajustement internes ou externes, alors que les start-ups sont contraintes d'allouer leurs ressources avec parcimonie et, comme le rappelle l'adage, de renoncer dès lors qu'elles choisissent. Cette situation met d'ailleurs souvent les start-ups en porte-à-faux dans leur négociation avec les grandes entreprises puisqu'en engageant leurs ressources dans un partenariat avec une entreprise A, elles compromettent *de facto* une possible coopération avec une autre entreprise B. En d'autres termes, une start-up qui signe un contrat avec un grand industriel peut être contrainte de refuser

des opportunités similaires avec d'autres acteurs du marché. Concrètement, une start-up SaaS peut être contrainte de retarder un autre partenariat commercial simplement parce qu'un projet pilote avec un grand groupe monopolise son équipe technique. Le manque de *slack*<sup>1</sup>, c'est-à-dire de ressources disponibles en sus de celles strictement nécessaires au fonctionnement à un niveau donné d'activité, constitue, pour les start-ups, une contrainte majeure limitant leur capacité d'exploration et, par conséquent, leur développement par l'innovation.

Ainsi, les start-ups utilisent leur agilité intrinsèque pour saisir les opportunités de marché ou développer de nouveaux produits. De ce fait, leur horizon de planification stratégique ne dépasse généralement pas quelques mois. Dans cette approche, elles ont par ailleurs souvent tendance à sous-estimer le temps et les coûts nécessaires pour passer d'une « preuve de concept » à une solution aboutie, qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service. On le voit par exemple lorsque cette agilité organisationnelle des start-ups incite les grandes entreprises à les solliciter pour le développement rapide de prototypes ou de *minimum viable products*.

## B. L'ENJEU DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE L'INNOVATION

Sur le plan du management stratégique, les start-ups ont tendance à adopter une stratégie qui se construit « chemin faisant », et oublie que la planification stratégique n'est pas synonyme de rigidité, mais qu'elle consiste plutôt à utiliser les bonnes ressources au bon moment, dans le cadre du *business model* le plus approprié. D'un point de vue organisationnel, les start-ups privilégient la polyvalence des personnels et les processus ad hoc : un fondateur peut à la fois négocier un contrat, piloter le produit et gérer l'équipe technique. En portant plusieurs chapeaux à la fois, les dirigeants de start-ups s'exposent à ne pas trouver les bons homologues dans les grandes entreprises où il existe une séparation claire entre les fonctions hiérarchiques et les fonctions opérationnelles.

A *contrario*, les grandes entreprises suivent des stratégies explicites, occupent des positions de marché bien établies et bénéficient de processus opérationnels éprouvés. Un grand groupe industriel disposera de procédures d'achats, de conformité et de gestion des risques très structurées, orientées vers l'efficacité organisationnelle et la protection de ses intérêts. Cette situation où l'efficacité est un indicateur de performance clé peut toutefois

---

<sup>1</sup> Cyert & March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.

conduire au dilemme de l'innovateur<sup>2</sup> caractérisé par une certaine « myopie » de marché et une incapacité à réellement innover. On observe ainsi des entreprises qui peinent à adopter des solutions numériques pourtant matures, ou encore de grands groupes du secteur de la défense, historiquement leaders, qui peinent à raccourcir leur cycle de mise sur le marché, alors que la situation géopolitique réclame une grande réactivité. En outre, la séparation entre les rôles hiérarchiques et opérationnels ne permet pas toujours d'avoir une vision globale du champ des possibles de l'innovation, ni d'optimiser la valeur réelle du partenariat avec une start-up. Cette incapacité, ou parfois cette réticence, à ouvrir le champ de leur domaine d'activité stratégique peut même conduire certaines grandes entreprises à fermer la porte aux innovations externes. Ce faisant, elles ajoutent le syndrome du « non-inventé-ici » au dilemme de l'innovateur.

### C. L'ÈRE DES STRATÉGIES D'ÉCOSYSTÈME

Ce constat étant fait, et compte tenu du caractère inhérent de ces asymétries à la relation entre partenaires, comment des collaborations asymétriques peuvent-elles aboutir à un succès partagé ? La solution réside peut-être dans un processus itératif commun aux parties prenantes, allant de l'intention stratégique au *business model*, jusqu'au déploiement du partenariat.

Tout d'abord, start-ups et grandes entreprises devraient reconsidérer leur stratégie de positionnement concurrentiel, souvent fondée sur des relations unilatérales de type client-fournisseur, au profit d'une stratégie d'écosystème<sup>3</sup> dans laquelle prévalent les relations multilatérales entre toutes les parties prenantes. En d'autres termes, les start-ups devraient considérer leurs partenaires (clients, fournisseurs, facilitateurs) en fonction de leur intérêt potentiel pour leur propre succès. De ce point de vue, une grande entreprise peut être un fournisseur clé si elle considère la start-up comme un « Cheval de Troie » pour explorer de nouvelles opportunités de marché par exemple en testant une technologie innovante auprès de clients pilotes. Dans cette perspective de coût d'opportunité, il est dans son intérêt de contribuer au succès de la start-up en acceptant de réduire son pouvoir de négociation. Inversement, une start-up peut développer un partenariat gagnant-gagnant avec une grande entreprise cliente lorsque ce dernier manque d'une « composante » spécifique dans sa proposition de valeur,

---

<sup>2</sup> Christensen C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press.

<sup>3</sup> Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39-58.

comme une brique technologique ou un service numérique innovant, qui peut être fournie par la start-up ou lorsque la proposition de valeur de la start-up contribue à valoriser celle de la grande entreprise. La question clef ici est que chaque partie explique sa propre intention stratégique avant d'entrer en négociation.

Sur la base de ces intentions stratégiques, les start-ups devraient développer des *business models* qui traduisent cette stratégie d'écosystème et reflètent ainsi celles de leurs partenaires au sein de l'écosystème. En concevant une offre permettant aux grandes entreprises de développer leur propre proposition de valeur, avec un modèle de revenus garantissant à chacun un partage de cette valeur, tout en coopérant avec des fournisseurs ou des facilitateurs souhaitant faire partie de ce réseau de valeur, les start-ups génèrent un cycle vertueux qui rend secondaires les asymétries et le déséquilibre des pouvoirs.

## **D. UNE QUÊTE D'ALIGNEMENT**

Dans cette approche, start-ups et grandes entreprises devraient penser leur stratégie comme un plan d'action permettant de se coordonner avec les acteurs de l'écosystème concurrentiel dans lequel elles souhaitent se développer. Dans la pratique, tout comme la stratégie concurrentielle, la stratégie d'écosystème se construit sur une double analyse externe et interne. D'une part, l'analyse externe porte sur la compétitivité inter-écosystèmes, évaluée en fonction de la capacité collective des acteurs d'un écosystème à créer plus de valeur pour le client final qu'un autre écosystème. Cette analyse externe comparera, par exemple, des écosystèmes concurrents dans la mobilité durable ou la santé numérique selon leur capacité collective à créer plus de valeur pour l'utilisateur final.

D'autre part, l'analyse interne porte sur la compétitivité intra-écosystème, c'est-à-dire l'évaluation des complémentarités entre les acteurs de l'écosystème à travers la compétitivité intrinsèque de leurs activités et la cohérence globale de leurs positionnements. Une start-up spécialisée, aux compétences uniques et non redondantes, améliorera l'offre globale de l'ensemble des acteurs de son écosystème si tous ciblent le même marché final avec des propositions complémentaires.

Enfin, la probabilité de développer un partenariat gagnant-gagnant augmente considérablement s'il est soutenu par des « champions engagés » au sein de la grande entreprise, qui vont faciliter la prise de décision et les processus de travail avec la start-up. Ces personnes, dont la légitimité est

reconnue par les parties prenantes, jouent un rôle central dans l'instauration d'un climat de confiance et dans la mise en place de canaux de communication efficaces entre les partenaires. Elles relient les deux entreprises en favorisant les complémentarités et en réduisant la perception des asymétries. En tant que « porte-voix » de la start-up au sein de la grande entreprise, elles facilitent le partage d'informations entre les parties, la bonne compréhension des objectifs stratégiques et des divers processus organisationnels, et favorisent les compromis opérationnels.

Cela nous ramène à notre interrogation de départ : et si David et Goliath faisaient cause commune ?