

## LES PARTENARIATS INNOVANTS : QUAND DAVID RENCONTRE GOLIATH DANS LES TICS

*Les nouvelles technologies et projets innovants nécessitent de plus en plus l'alliance d'entreprises différentes. Les partenariats sont devenus un axe clé de la politique de développement de nombreuses entreprises que celles-ci soient des "Goliath" (entreprises bien établies) ou des "David" (start-up).*

Le 23 septembre 2008, Jean-Michel Huet, club e-business RMS, a accueilli les participants et l'auditoire de la conférence G9+, puis a laissé la parole à Isabelle Denervaud, Ponts Telecom Informatique, qui a lancé le débat par la question suivante : « *Savez-vous pourquoi historiquement une tribu disparaît ?* » et a apporté les éléments de réponse suivants. Une tribu qui se ferme sur elle-même et se protège, risque l'endogamie. Elle s'appauvrit génétiquement, alors que si elle s'ouvre sur le monde extérieur, elle peut enrichir son patrimoine génétique et tirer partie des innovations développées par les autres tribus (ex : feu, techniques de bases de l'agriculture). Les Maoris ont ainsi su perdurer à travers les âges en pratiquant un métissage assez élargi. Un repli sur soi peut générer une forme d'aveuglement et même une mort, alors que l'ouverture aux autres engendre un nouveau champ des possibles conciliant le meilleur de deux mondes, le sien et celui des autres.

La conférence a été animée en deux temps. Tout d'abord une présentation des cas concrets de partenariats portés par les intervenants puis une série de questions / réponses.

### LES CAS DE PARTENARIATS

#### **Fabien Monsallier, Directeur de la Stratégie, La Poste Grand Public.**

Le partenariat entre La Poste et Price Minister allie un mastodonte à une PME. La Poste représente en effet 17 000 points de contacts sur l'ensemble du territoire, 3 milliards de CA pour les activités colis, Chronopost et courrier, et 2 millions de clients chaque jour dans les bureaux de poste. Tout oppose ces deux partenaires. Tandis que la clientèle vieillissante de La Poste pose un problème d'image auprès des jeunes, Price Minister s'appuie sur une communauté jeune localisée principalement à Paris et dans les grandes agglomérations. Par ailleurs, La Poste n'est pratiquement pas tournée vers Internet avec essentiellement des points de contacts, alors que les échanges virtuels sont intrinsèques au modèle d'affaire de Price Minister.

Ces différences complémentaires constituent le point fort de cette alliance qui a permis entre autres de développer l'e-C-to-C et d'engendrer une croissance annuelle de 15% de l'activité colis pour La Poste depuis 4 ans. Price Minister a, quant à lui, renforcé sa position dans des régions peu enclins à faire du e-C-to-C. Ce partenariat a aussi constitué pour La Poste une bonne opportunité de se positionner sur un segment de marché plus jeune et pour Price Minister d'évangéliser les plus de 50 ans. Il s'est traduit sur le terrain par un jeu dans mille points de contacts La Poste pendant un mois.

#### **Guirec Courbon, directeur des partenariats de Wengo (groupe SFR)**

Wengo est une start-up de 18 personnes qui peut être connue pour son logiciel de type Skype ou sa place de marché de services. Initialement filiale R&D de Neuf Télécom, elle avait deux activités : développement de briques technologiques et éditeur d'un logiciel concurrent de Skype sur le marché B-to-C. Cette activité n'étant pas pérenne, elle a créé une place de marché, telle qu'Ebay ou Price Minister, à la différence qu'au lieu de porter sur des produits, elle porte sur des services. Cette place de marché permet par exemple de mettre en relation un expert en support informatique avec un client et d'assurer la valorisation et la monétisation de ce service.

Pour une start-up telle que Wengo, les partenariats constituent le programme de développement le moins onéreux. Ils passent par un partage de revenu et permet d'apporter du trafic sur le site de Wengo et de développer les transactions. Ils peuvent être de deux natures.

La première est la contextualisation des offres de services dans les rubriques des portails thématiques afin d'acquérir de l'audience en affinité avec les prestations de services proposées par Wengo. Ainsi un partenariat avec Femina a permis de contextualiser des offres de services en astrologie et voyance.

La recherche d'alliances avec des marques reconnues pour rassurer le client et l'aider à concrétiser son acte d'achat constituerait le deuxième axe de partenariats. Acadomia qui propose des offres de support scolaire s'est ainsi associé à Wengo pour passer du service à la personne à domicile au

service à la personne à distance. Ce partenariat se structure autour d'un co-branding et d'un partage des revenus.

### **Thibaut Mathieu, Head of Service Enablers & APIs - Orange Labs**

Son métier est de développer de nouveaux services innovants entre différents supports : le PC, le WAP et la TV Internet et mobile, et ce dans 9 pays européens. Son activité comporte trois facettes :

- Les enablers qui sont les briques communes permettant la facturation dans l'univers du mobile et fixe
- La personnalisation des portails pour le fixe et le mobile afin de pousser du contenu personnalisé comme les prévisions météo entre Paris et Lyon
- L'exposition d'APIs sur des sites de tiers, i.e., la mise à disposition de services Orange aux clients de la Livebox ou du WAP Orange

Le focus porte sur ce troisième pendant d'activité. Dans ce cadre, trois partenariats peuvent être mentionnés, avec Ebay, Chronopost ou France Télévisions afin de donner accès aux clients Orange à des services personnalisés avec Ebay, Chronopost ou France Télévisions. Ainsi l'identification unique permet, par exemple, d'automatiser les log-in tout en assurant la protection des données personnelles, et ce, dans une logique de partenariats. France Télécom, ayant détecté la nécessité d'ouverture vers le web 2.0 est le seul opérateur à proposer de tels services aujourd'hui et en compte déjà plus de 150.

### **Olivier Fescherolles, DGA Viadeo**

Viadeo représente 110 personnes en France, en Europe et en Chine. Son modèle d'affaire repose sur trois piliers de revenus :

- La souscription à des abonnements et services
- Les services BtoB, le recrutement et les bases de profils
- La publicité contextuelle

Viadeo et Google ont créés ensemble une norme fédérée par Google, intitulée « Open social » qui représente aujourd'hui plus de 375 millions de membres. Cette norme peut être considérée comme une réponse de Google face aux succès de Facebook. Similairement aux applications Facebook, cette norme permet à des développeurs tiers de créer de nouvelles applications.

## **DEBAT**

### **Question : Ces partenariats sont-ils naturels ou repose-t-il sur une rencontre de personnes ?**

Le partenariat entre Viadeo et Google a été possible grâce au réseau professionnel et personnel. Cette réflexion sur la norme « Open social » est ainsi née d'opportunisme.

Orange a procédé en deux étapes. Quantitativement, elle a invité 600 développeurs à un évènement au Portugal pour leur présenter son projet. Qualitativement, elle a su choisir des gold partenaires dans une logique gagnant / gagnant. Pour ce faire, ils ont d'abord sélectionné, parmi les 100 premiers sites, les 50 dont l'écosystème était optimal, puis en fonction de leur réseau, ils ont pu contacter 25 grandes entreprises.

Wengo, quant à lui, distingue deux types de partenariats, ceux liés à une marque et ceux liés à la recherche de trafic. Le premier est plus délicat car il nécessite l'engagement de la marque et implique donc plus l'humain avec une relation de confiance à créer. Le deuxième est modélisé par une relation commerciale plus standardisée avec des mécanismes de revenu fixe.

Price Minister a, lui, adopté une démarche proactive vis-à-vis de La Poste. Ensemble, ils avaient la possibilité d'accroître le marché par l'addition de leur compétence. La vraie difficulté de ces types de partenariats avec des acteurs de tailles très différentes est de dépasser la crainte des financiers qui s'interrogent sur l'équité du partenariat. Cet angle d'approche est en effet dangereux, comme lorsque dans un couple, la question se pose de savoir qui a fait le plus la vaisselle. Il ne faut pas attendre d'un partenariat une valorisation financière ou marketing, mais plutôt se demander si l'association des acteurs est vraiment gagnante / gagnante. Le calcul du retour sur investissement dans le cas du partenariat entre La Poste et Price Minister est très simple, puisqu'en moyenne un Français envoie deux colis par an alors qu'un vendeur B-to-C quatorze à quinze. Ces résultats varient selon les départements qui ne se sont pas tous impliqués au même niveau, même si

les guichetiers sont objectivés sur les résultats (environ 20% de rémunération) et ce depuis une dizaine d'années. Les points de ventes ont parfois doublé le nombre de clients.

**Question : Le plus dur est-il le parcours de conviction interne ou externe ?**

Pour Orange, le deal a d'abord été passé à l'extérieur, puis il a été question de convaincre en interne pour ne pas susciter d'emblée trop de questions et d'objections. En effet, l'interne au sein d'un grand groupe constitue souvent une forte contrainte.

La difficulté interne pour La Poste était de faire redescendre l'information jusqu'aux 17 000 points de contacts (4 fois plus que l'ensemble des supermarchés sur l'ensemble du territoire français) et de valoriser le travail des guichetiers afin de montrer l'importance des personnes se trouvant au contact direct des clients.

Selon Olivier Fescherolles, le parcours de conviction interne pour les petites structures est beaucoup plus simple. La difficulté se situe dans la relation avec le partenaire. Le web de demain sera social et ce mouvement de fond attire Google. La première version de la norme « Open social » n'existait qu'en anglais. Viadeo a mené un dur combat pour faire intégrer le multilinguisme. La voix d'un petit acteur est difficile à faire entendre. De plus, les échanges avec les directions de communication de grands groupes complexifient grandement les relations. La simple rédaction d'un communiqué de presse demande par exemple beaucoup de rigueur.

Pour Guirec Courbon, le partenariat entre Wengo et Acadomia est basé sur une relation de confiance, le partage de la vision d'un modèle et un engagement mutuel des partenaires. Il faut savoir faire des compromis pour arriver à une vision commune. Acadomia a de cette façon accepté de ne pas développer cette offre en interne.

**Question : Quels sont les autres facteurs clés de succès liés à la mise en œuvre de ces partenariats ?**

D'après Olivier Fescherolles, le sujet de la monétisation est un facteur clé de succès pour des sites tels que Viadeo dont le but est la valorisation même avec une norme gratuite.

Viadeo est un réseau social professionnel, plus ciblé sur les hauts revenus, ce qui signifie que ses membres ont un pouvoir d'achat intéressant. La norme « Open social » représente une opportunité pour sortir le réseau du réseau. Par exemple, LCL et Le Monde donne la possibilité de partager des articles avec son réseau. Cette ouverture du réseau sur d'autres mondes crédibilise les réseaux sociaux. Ainsi Google braque ses projecteurs sur ces phénomènes.

Selon Thibaut Mathieu, trois barrières sont à dépasser pour atteindre le succès dans un partenariat : celle de la finance (déjà développée plus haut), celle du juridique (où il s'agit souvent de trouver des moyens de contournement pour garder de la souplesse par rapport au contrat), et celle de la marque (qui rend souvent difficile le co-branding avec l'association confuse de deux logos). Dans ce dernier cas, la voix du client peut permettre de choisir.

**Question : Dans les facteurs d'adaptation, comment trouver un terrain d'entente commun ?**

Wengo a de la souplesse, Acadomia a fait le choix de ne pas développer l'offre en interne, ce qui a permis à Acadomia de se développer dans certaines régions où elle était peu présente.

Quant à Price Minister et La Poste, ils ont en fait des gènes communs et une certaine proximité.

Pour Olivier Fescherolles, les initiatives telles que la norme « Open Social » orientent le web vers un web social avec des gains à la clé, et l'immobilisme constitue le plus grand danger.

**Question : Quelle est la vraie innovation de ces différents partenariats ?**

Pour Viadeo et sa norme « Open source », l'innovation est dans la prise de risque d'une alliance avec un grand acteur du web comme Google afin d'arriver à survivre à son contact et le pari de générer du revenu différemment.

Pour Orange, l'innovation est dans sa vision du monde de demain. Jusqu'à présent un client Orange était seulement comme un client Orange. Or il peut aussi être un client Ebay et sera alors traité différemment avec des services personnalisés pour un client Orange et Ebay. L'idée est d'essayer de se différencier du broadcast de type télévision avec le même contenu pour tous au même moment avec la personnalisation des services.

Selon Guirec Courbon, l'innovation des partenariats Wengo portent non seulement sur l'innovation technologique mais aussi des modèles d'affaire et dans l'association de ces modèles.

Pour Fabien Monsellier, l'intérêt ne porte pas sur le caractère innovant du partenariat, mais sur la diversité et la richesse des différences entre David et Goliath pour arriver à un partenariat non pas innovant mais gagnant.

**Question : Selon Darwin, en termes d'évolution des espèces, ce n'est pas l'espèce la plus intelligente et la plus forte qui survit mais celle qui sait le mieux adapter. En quoi ces partenariats ont-ils impliqué une capacité d'adaptation ? au-delà de la conviction, de la confiance et des facteurs clés de succès ?**

La réponse est dans le partenariat, lui-même. Le monde évolue extrêmement vite, les alliances permettent de réagir et de s'adapter car les entreprises ne sont plus armées pour agir seules.

En effet le facteur temps dans une grande entreprise est une dimension importante à prendre en compte. La marque a une valeur à un instant donné dans un contexte donné. Il faut savoir tisser des réseaux de partenariats suffisamment forts pour subsister.

**Question : Comment anime-t-on ces partenariats ?**

Selon Thibaut Mathieu, l'exercice pour Orange n'a pas été une tâche facile. L'animation est passée par l'organisation de conférences avec l'ensemble des partenaires, de tables rondes et d'ateliers trimestriels afin de détecter les freins et les axes d'amélioration et d'aller à la pêche aux idées. Cette démarche a été approfondie par des échanges en « one to one » avec des partenaires ciblés.

**Question : Réfléchissez-vous dès la constitution du partenariat à des stratégies de sortie du partenariat ?**

La contractualisation joue un rôle important, ainsi Wengo et Acadomia ont signé un accord d'exclusivité et d'engagement des parties. L'équilibre doit être formalisé dans un contrat dont les clauses de sortie sont au cœur.

**Question : Comment les dus sont-ils répartis ?**

Chez Orange, l'audience est monitorée afin d'obtenir sa répartition et constater l'apport du partenariat. En effet dans un partenariat  $1+1=3$ , un partenariat réussi doit avoir de la valeur ajoutée.

Cette création de valeur constitue une frontière entre partenariat et relation commerciale. Derrière un partenariat peut se cacher une concurrence déguisée.

**Question : Lors de la rencontre avant la signature du partenariat, qui devient le sponsor du partenariat et qui prend le risque du partenariat ?**

Chez Orange, cela dépend de chaque entité et de la nature du partenariat. Pour initier un partenariat, une proposition de partenariat est faite et remonte dans les instances qui conviennent.

**Question : quels éléments clés pour conclure cette soirée ?**

Le mot « Partenariat » a trop souvent été galvaudé pour cacher un acte commercial. La clé d'un partenariat se trouve justement peut-être dans ce qui le différencie d'une relation commerciale. Le véritable partenariat permet de progresser, en étant plus gagnant après le deal qu'avant.

Selon Thibaut Mathieu, le mixte produit n'est pas figé dans un partenariat. Il constitue une phase de test avant de passer dans un système de distribution commerciale. Le partenariat permet de confronter le mixte produit au terrain avant de le pérenniser. Lorsque le mixte produit est stable, on peut alors entrer dans une logique commerciale d'industrialisation.

Pour Olivier Fescherolles, un partenariat vit, il doit s'adapter et évoluer au cours du temps. L'essentiel réside dans l'engagement des deux parties. Les partenariats signés les plus rapidement sont ceux qui ne vivent pas. La survie d'un partenariat dépend de l'engagement des deux parties.

Fabien Monsallier, reprend lui l'analogie avec le mariage. Il faut prendre le risque de faire confiance, et apprendre à faire confiance pour gagner beaucoup. Un partenariat est beaucoup plus riche qu'un simple contrat commercial.

Mathilde Noe,  
Consultante BearingPoint