

Corporate Venturing, une nouvelle voie pour permettre aux grands groupes d'innover

Les équipes de Maddyness et 321founded lancent aujourd'hui une étude sur le thème du Corporate Venturing. L'enjeu de cette enquête est de mieux comprendre les initiatives corporate qui performant et de cartographier les différentes approches des structures d'innovation des grands groupes pour initier de nouvelles startups.

Temps de lecture : minute

17 mai 2023

L'innovation n'est pas un jeu et la participation ne garantit pas les gains. Après plus d'une décennie à tester toutes sortes d'outils d'open-innovation, les grands groupes recherchent une approche diversifiée de leur innovation pour pénétrer de nouveaux marchés et conserver leur position de leader. De nouvelles approches hybrides émergent et certaines prouvent leur efficacité. Que ce soit en développant des innovations proches de leur cœur de métier ou en optant pour des approches plus radicales, le Corporate Venturing séduit de plus en plus d'entrepreneurs et de comités exécutifs.

Accélérer l'innovation

L'innovation occupe une place centrale dans la stratégie des grandes entreprises et cet effet s'accélère dans le contexte économique actuel. Le confluence des crises en cours devrait engendrer l'un des taux de croissance économique mondiale les plus faibles de ces dernières décennies (selon le Rapport des Nations Unies sur la Situation et les

perspectives de l'économie mondiale en 2023). Dans ce contexte, les entreprises innover plus vite pour répondre aux nouvelles attentes de leurs clients et c'est cette pression qui pousse les entreprises établies à accélérer leur rythme d'innovations technologiques.

Depuis une dizaine d'années, les grands groupes consacrent toujours plus de temps et de budget en innovation. Les décideurs "*ont pris conscience de l'importance de lier les investissements aux initiatives stratégiques afin d'obtenir les meilleurs résultats (...) il s'agit désormais de structurer les investissements en conséquence et d'obtenir un retour sur investissement mesurable*" (source : [Forbes](#)).

Innover à tout va, sans résultat

Avec la complaisance des meilleurs cabinets conseils, de sociétés de services informatiques et d'agences de communication et de marketing, les entreprises ont essayé toutes sortes d'outils plus ou moins bien marqués pour innover : du programme d'intrapreneuriat aux campagnes d'empowerment, des REX, LEX, POC, Pitches, Hackathons, idéation, incubateurs, accélérateurs, open-info, prix, concours, mentorat de compétence... L'innovation en entreprise commençait à ressembler de plus en plus à une secte; avec ses dogmes, ses mantras, ses gourous, ses apôtres ...

" Nous avons fait la fortune de cabinets conseil mais nous n'avons jamais autant gaspillé de post-it ", nous confie un responsable innovation de grand groupe.

Ce mélange des genres est en grande partie né de la confusion entre des formats et des objectifs stratégiques pour les entreprises. De nombreuses

entreprises ont tout mélangé : l'enjeu de digitalisation, de transformation et l'enjeu de création de valeur. Chacun de ces enjeux est bien sûr important, toutes les initiatives ne sont pas vaines et certaines ont porté leurs fruits. Mais la confusion s'est faite aux dépens de la création de valeur. Tous ces projets sont pavés de bonnes intentions. Ils doivent servir l'entreprise et demandent l'implication du plus haut degré de l'entreprise pour réussir. Malheureusement, une fois que l'on s'aperçoit de l'absence de résultat business, la justification est (trop?) vite trouvée: " c'est de la transfo ".

Dans cet engouement, les entreprises ont gaspillé beaucoup d'énergie, parfois généré des frustrations et de nombreuses désillusions irréversibles. En France, 75% des grands groupes ont recours à des programmes d'open-innovation. Mais près de la moitié des dirigeants interrogés considèrent toujours que ce n'est pas un levier important de la stratégie de l'entreprise.

Le conflit entre l'activité historique et l'activité future

La raison de ces échecs est intrinsèque : c'est l'effet d'échelle. Il serait inconscient de mobiliser les meilleurs talents de l'entreprise pour faire un nano-produit qui représenterait, s'il réussit, moins de 0,1% du chiffre d'affaires d'une entreprise mondiale dans 5 ans. Ce n'est pas raisonnable.

Les entreprises établies n'ont pas pour première vocation d'innover. Elles sont construites pour répliquer un modèle économique éprouvé, à toujours plus grande échelle. Les grandes entreprises ont un modèle puissant de déploiement linéaire et des assets imprescriptibles. Fonctionner de manière continue, optimale et fournir des produits et des services qui répondront toujours au besoin de ses clients tout en maximisant sa rentabilité financière. Si ce modèle linéaire est idéal pour toutes les améliorations et les innovations incrémentales, il ne l'est pas pour certains projets entrepreneuriaux qui demandent de coller au tempo

du marché.

" Une startup est une organisation à la recherche d'un nouveau modèle économique et qui peut se développer sur une très grande échelle en produisant un revenu récurrent ".

Ainsi, à l'instar du " white privilege ", les grands groupes souffrent en image mais bénéficieront toujours de certains "unfair advantages".

Le mythe de la création ex-nihilo

" It is better to be a pirate than to join the navy ", " les temps de décisions sont trop longs " ... Face au contexte macro-économique actuel, aux défis du scale, à la montée en flèche des coûts d'acquisition clients, à l'instabilité des chaînes d'approvisionnement, les freins traditionnels de l'association startup - grand groupe ne semblent plus aussi grippés et il semble qu'elles tissent des liens désormais matures pour créer ensemble de la valeur. Le mythe de la création ex-nihilo a fait son temps et on se lorgne des deux côtés du fossé.

Un tien vaut mieux que 2 tu l'auras

Aujourd'hui, il s'agit non seulement de redistribuer le privilège, mais d'équilibrer les contreparties et de prendre conscience du lien de dépendance entre grands groupes et startups. Une démarche d'innovation structurée est devenue essentielle pour les grands groupes. Sans le mandat des rois catholiques, Christophe Colomb n'aurait pu financer sa traversée de l'Atlantique. Mais sans Christophe Colomb, les rois catholiques n'auraient pu effleurer le Nouveau Monde.

Pour rester compétitifs sur le marché, les grands groupes ont compris qu'il est nécessaire de diversifier leurs approches en matière d'innovation. Il ne suffit plus de s'appuyer uniquement sur les méthodes traditionnelles pour stimuler la croissance et assurer la pérennité. Côté startup, l'association avec un grand groupe ressemble de moins en moins à un pacte avec le diable. Côté grand groupe, profiter de la rapidité d'exécution d'une startup ressemble de plus en plus à une planche de salut. L'innovation ne peut pas être confinée en interne à un seul département ou à une seule équipe, et que l'enjeu d'intégration dans l'organisation est très spécifique.

De toutes les initiatives d'innovation, les investissements en R&D permettent d'optimiser les produits, de réduire les coûts de production, d'améliorer la qualité et d'ajouter de nouvelles fonctionnalités. L'innovation ouverte favorise l'échange d'expertise et accélère la transformation en collaborant avec les parties prenantes de l'entreprise. Enfin, pour le développement de produits et de services qui transformeront les industries de demain, les grands groupes peuvent investir avec succès dans des domaines émergents s'ils emploient des approches idoines.

Ils ont bien compris qu'il fallait diversifier les approches et piloter l'innovation avec plus de finesse. Ils ne peuvent plus tout miser sur un mode projet particulier, et que le stade d'avancement d'une initiative d'innovation exige un mode d'accompagnement spécifique.

" Il faut toujours garder à l'esprit que l'objectif est de greffer le corporate à l'ADN entrepreneurial et non l'inverse. " - Patrick Amiel.

Cette nouvelle lune de miel est facilitée par l'émergence d'une nouvelle

forme d'association; le corporate venturing. C'est un domaine d'exploration moins adressé car il est plus récent, ce qui ne veut pas dire qu'il n'a ni potentiel, ni ROI pour les entreprises établies.

Développement d'une nouvelle approche

Démocratisés à partir de 2017, les CVC (Corporate Venture Capital) apparaissent d'abord comme des véhicules financiers permettant aux grands groupes d'investir dans des start-ups prometteuses et de créer des partenariats stratégiques. Cette approche a ouvert un nouveau champ des possibles pour les entreprises, leur permettant de participer à un écosystème plus dynamique et de bénéficier d'innovations en avance de phase. Grâce aux CVC, les grands groupes accèdent à de nouvelles technologies, à des idées novatrices et surtout à des modèles d'affaires émergents mais tangibles.

Si un des défis majeurs du CVC réside dans la gestion des investissements, il est désormais essentiel de ne pas se limiter uniquement aux tâches d'investissement et de trouver le bon équilibre entre le soutien et l'autonomie accordés aux startups pour maximiser leur potentiel. Une approche réfléchie et une gestion proactive permettent d'augmenter sensiblement les chances de réussite des startups et permettent de maximiser les synergies pour les groupes.

De belles réussites de corporate-startups

Chacune sous une forme particulière et iconoclaste, certaines startups initiées par les grands groupes sont de véritables succès commerciaux.

- 24S, la plateforme d'e-commerce par Le Bon Marché (groupe LVMH). Lancée en 2017, 24S veut incarner l'expérience digitale du Bon

Marché. Elle est aujourd'hui présente dans 100 pays avec 3 millions de visiteurs uniques mensuels et 20 millions de pages vues chaque mois. Plus de 85% de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international.

- Watea. Lancée en 2021, Watèa by Michelin accompagne la transition des flottes professionnelles vers une mobilité électrique simple et efficace, grâce à des solutions sur mesure. En un an, Watèa by Michelin a déjà conquis plus de 10% du marché de la livraison du dernier kilomètre en France et se développe rapidement auprès de sociétés du BTP et des services à l'habitat.
- Blank, également lancé par La Fabrique du Crédit Agricole, est un ensemble de services aux indépendants, centrés autour d'un compte en banque professionnel sur le modèle des néobanques. Avec 50 employés et 600% de croissance en 2022, la startup a généré plus de 20000 ouvertures de comptes depuis sa création.
- Stables, propulsé par 321founded pour le groupe PMU. Mise en ligne le 9 janvier 2023, l'offre NFT du groupe PMU s'est construite autour du Fantasy Horse Racing. Stables a réalisé son premier drop en mars 2023 avec 6666 NFTs vendus en 48h. La course inaugurale devrait avoir lieu dans les prochaines semaines.
- Beerwulf, startup initiée à ses débuts en 2017 par Heineken N.V. Spécialisée dans la vente de bière sur internet, l'entreprise a pu croître et se développer largement à l'international, au point de distribuer aujourd'hui dans 10 pays (en France depuis 2018) avec près de 80 collaborateurs.

Un horizon à construire

Nous sommes convaincus que ce mode de collaboration porte en lui les racines de l'économie de la troisième décennie du 21ème siècle. Nous souhaitons en promouvoir les plus belles réussites.

Dans les prochaines semaines, nous adresserons cette question cruciale

en interrogeant des experts de terrain et en mettant en avant les bonnes pratiques découvertes au sein de certains grands groupes. Si le sujet vous intéresse, nous vous invitons à nous contacter pour en discuter à l'adresse suivante : etude-corporateventuring@maddyness.com



À lire aussi

Le studio de création d'entreprises 321founded, en passe de réussir son pari

Article écrit par Maddyness avec 321founded