

Comment nous avons créé un accélérateur corporate

En janvier 2017, quelques mois avant l'ouverture de STATION F et dans une phase de popularisation de l'entrepreneuriat en France, la direction de vente-privée me chargeait de construire son accélérateur de startups.

Temps de lecture : minute

3 décembre 2018

Après plusieurs années de croissance externe faisant de vente-privée un acteur de taille européenne et face à l'apparition d'inerties opérationnelles internes propres aux grands groupes, cette démarche d'open innovation devait accroître notre agilité et la productivité des équipes toujours dans l'objectif de réinventer l'expérience d'achat en ligne de nos millions de membres.

1er étape : Définir sa mission, sa légitimité et sa création de valeur

Dans mon passé d'entrepreneur, j'ai eu la chance d'être accompagné par des structures comme l'incubateur HEC ou le réseau entreprendre Paris durant la création de mon activité. J'ai ainsi pu expérimenter à l'époque aussi bien les qualités que les limites d'un écosystème d'accompagnement français que je sépare en 4 grandes familles:

- Les *incubateurs* sont performants dans la phase de création de la startup où il faut passer de l'idée à la commercialisation du produit/service.
- Les *accélérateurs* traditionnels qui sont assimilables en de nombreux

points aux fonds de venture en prenant de l'équity en contrepartie d'un coaching intense et d'un accompagnement jusqu'à un premier tour de levée de fonds.

- Les *réseaux* spécialisés ou généralistes comme le Réseau Entreprendre qui fournissent subventions et prêts d'honneurs à des sociétés en phase d'amorçage.
- Enfin il y existe des références de structures *corporate* comme les programmes Microsoft ou Orange qui existent depuis plusieurs années.

Pour que notre démarche soit attractive, il fallait être complémentaire de ces acteurs tout en garantissant des résultats quantifiables et rapides aussi bien pour les collaborateurs de vente-privée que nous allions engager dans cette aventure que vis à vis des startups qui allaient nous faire confiance.



En tant que corporate, nous n'étions ni des professeurs ni des leveurs de fonds. Notre légitimité était business, technique et produit. C'est pourquoi nous allions proposer un programme pour tester la technologie de la startup sur vente-privée (site et mobile). Par ce POC, elle appliquait son produit à des millions d'utilisateurs ou à des milliers d'employés et se construisait ainsi une légitimité et une visibilité accélérées sur son marché. En contrepartie, nous allions obtenir des réponses tangibles sur des innovations qui avaient un intérêt aussi bien pour nos marques partenaires que pour nos membres.

Par cette équation gagnante-gagnante, nous proposons un accompagnement moderne et non chronophage faisant le pont entre grand groupe et startups tout en permettant de générer de la croissance sans prise de participation ou forfait payant. Il ne restait qu'à structurer notre mode de fonctionnement en interne, identifier nos premières startups, recruter l'équipe de l'accélérateur et accompagner avec succès

une première promotion...

2ème étape : Construire l'équipe et la méthode d'accompagnement

Mi 2016, à la popularisation de l'entrepreneuriat est venu s'ajouter le boom des accélérateurs Corporate (L'Oréal, LVMH, Lafayette, ASOS, Havas...). Un constat qui renforçait le caractère " tendance " de notre mission mais qui diminuait notre droit à l'approximation au risque d'être considéré comme une démarche de communication visant à surfer sur une thématique porteuse dans les médias. Pour atteindre nos objectifs, il fallait alors bien définir les métiers de l'équipe:

Ø Sourcing & business développement Identifier les besoins d'évolution/d'innovation chez vente-privée puis trouver les startups pouvant y répondre. Point de départ de la démarche d'innovation du groupe, la qualité du sourcing déterminait notre capacité à répondre aux attentes des collaborateurs et du COMEX.

Ø Gestion des startup La startup une fois sélectionnée devait être coordonnée avec l'ensemble des métiers (développeurs, marketing, juridique,...) impliqués dans le test de la solution. Définition de périmètre, pilotage d'équipes techniques ou encore évaluation de la création de valeur théorique et réelle de la technologie étaient clés pour donner la bonne direction au POC.

Ø Évangélisation et branding Si l'innovation devait aboutir techniquement, il était nécessaire également d'en faire l'explication autant à l'écosystème qu'à nos collaborateurs. Légitimer, incarner et pérenniser notre action passait par une action de pédagogie moderne afin que tous les acteurs liés à notre activité deviennent sponsors de la démarche.

Pour ces besoins spécifiques, il fallait une équipe de choc.



L'équipe fait la qualité du programme. Vous pouvez disposer des plus gros moyens, structurer votre approche et bénéficier de la notoriété d'un groupe européen comme le nôtre, la naissance d'une activité repose sur la qualité des femmes et des hommes qui l'animent et la font grandir au quotidien.

Par son engagement, sa bienveillance et son ambition, cette équipe a prouvé que le capital humain était un levier essentiel pour atteindre des objectifs élevés. L'équipe de recherche et développement, qui a travaillé à nos côtés et que vente-privée a dédié à 100% à l'intégration de ces technologies, a aussi été un facteur clé de succès.

La première promotion (SHIPUP, FITLE, EASYSIZE, SHORTOUCH et WISHIBAM) très orientée Expérience Utilisateur, nous a beaucoup appris sur la méthode à mettre en place pour optimiser les interactions avec les métiers. Nous avons constaté notre rôle clé à assumer à la frontière de deux mondes (startup & corporate) qui ne parlent pas le même langage, n'ont pas les mêmes contraintes, la même expérience, le même état d'esprit voire méthodes de travail.



Pour que ces deux mondes atteignent leur objectif commun (tester la startup dans un temps record), il était essentiel de définir ce que nous cherchions à apprendre de la technologie (KPI), les contraintes techniques (roadmap d'intégration) et l'ampleur du périmètre de test (significativité).

Soyons honnête, ces aspects furent beaucoup mieux anticipés dans les promotions suivantes même si sur ces 5 premières start-up, 3 ont vu leur business développement drastiquement accéléré comme nous l'espérions.

A ce stade, il était important d'assumer auprès des startups, des collaborateurs et de la direction les satisfactions mais aussi nos axes d'améliorations : plus d'anticipation des enjeux techniques pour diminuer le temps de test de la solution (3 mois en moyenne), meilleure anticipation budgétaire et une implication des métiers plus en amont de notre sourcing de l'innovation.

Ces ajustements devaient nous permettre d'envisager plus rapidement un partenariat commercial avec la startup et de la proposer plus tôt à nos marques partenaires.

3ème étage de la fusée : Améliorer le fonctionnement pour plus vite créer de la valeur



La complexité de l'innovation corporate est liée à notre mission au sein d'un environnement qui n'est pas fixe. De l'extérieur, il est difficile de réaliser que les métiers, les organisations et les objectifs sont toujours en évolution et répondent à des enjeux business complexes. L'intégration technique d'une innovation n'aboutit que si elle est voulue, comprise et accompagnée par ceux qui en bénéficieront. Rendre cette évolution possible sans perturber l'équilibre d'une équipe ou créer d'incompréhension sur nos intentions est un travail permanent. Cette pédagogie quotidienne est essentielle si l'on souhaite créer de la valeur sur le long terme.

La seconde promotion de 2017 (DACO, SCALIA, GUESSWORK et PROCESSOUT) plus orientée productivité opérationnelle, a marqué une nette amélioration. Meilleure efficacité dans l'accompagnement, clarté des objectifs à atteindre et plus grande réceptivité des métiers grâce à une création de valeur bien définie. Sans surprise nous avons plus

rapidement pu déboucher sur des partenariats commerciaux avec cette promotion et avons ainsi eu nos premiers cas d'usages de start-up intégrées dans le temps chez vente-privee.

Le modèle DACO

La collaboration avec cette entreprise spécialisée dans l'IA illustre en quoi la cohabitation organisée entre startup et grand groupe peut déboucher sur de formidables synergies.



Cette startup de veille concurrentielle reposant sur une technologie d'IA des plus pointues, a intégré l'accélérateur pour répondre à notre besoin de surveillance en temps réel de notre univers concurrentiel.

Si face à la qualité de la technologie, vente-privee a rapidement signé un premier contrat commercial, notre action et leur présence au sein du groupe a mis en lumière d'autres applications que cette technologie pouvait adresser. L'intérêt de ce cas d'usage n'est pas dans le montant du contrat ou des conditions de l'acquisition mais dans les ingrédients qui ont permis ce scénario. Il est clair que notre démarche structurée (test rapide de la technologie, évaluation de potentiel business) a permis d'aligner les intérêts et visions tout en créant une atmosphère de confiance.

Il était fondamental d'être ce tiers de confiance et cela malgré notre statut de salarié de vente-privee. Notre rôle d'intermédiaire a été mis à contribution autant pour la startup que pour vente-privee et nous sommes fiers du résultat qui valide notre démarche.

Je tenais à écrire cet article suite à certaines prises de position parfois caricaturales sur l'innovation corporate qui montrent que nous devons encore faire de la pédagogie sur nos objectifs et méthodes.

L'accompagnement des startups par le corporate ne peut se résumer à de la communication ou à des projets dont on ne connaît trop le début ou la fin. Avec une méthode et une vision claire, l'agilité de startups innovantes associée à la force de frappe de grands groupes peuvent créer de la valeur dans un écosystème qui a besoin de plus d'initiatives de ce type.

En conclusion, si la collaboration avec les startups n'est pas le seul chemin pour innover, elle permet d'obtenir des réponses rapides du moment où la relation est coordonnée, bienveillante et effectuée en toute transparence.

[Retrouvez l'article original de Henri-François Martin sur LinkedIn](#)

Article écrit par Henri-François Martin