

Avez-vous besoin d'un "company builder" ?

En tant que responsable d'un département d'innovation ou d'un lab d'innovation d'entreprise, vous devez gérer de plus en plus d'idées innovantes. Ces idées ouvrent de tous nouveaux horizons et possèdent un potentiel élevé pour votre activité mais vous rencontrez des difficultés à les mettre en place en interne.

Temps de lecture : minute

7 janvier 2019

Dans son livre " The startup way ", Eric Ries défend que la plus grande difficulté d'une organisation est de savoir quoi faire d'une idée ayant du potentiel. Cela est assez peu surprenant dans la mesure où les idées véritablement innovantes remettent en cause les business models établis d'une organisation, ainsi que les processus de prise de décision. Ceci a pour conséquence une forte résistance de la part des structures organisationnelles en place. De plus, ces idées ne sont pas nécessairement en ligne avec la stratégie à date de l'entreprise, résultant en processus de prise de décision extrêmement lents et émaillés d'innombrables comités de pilotage.

Les Startup studios sont des " company builders " externes pour les idées à fort potentiel. Mais alors ces company builders peuvent-ils vous aider à développer des idées innovantes ? Si oui, dans quels cas ?

Les startups studios : qu'est-ce que c'est ?

Les startups studios sont des company builders visant à lancer et construire plusieurs entreprises à la suite. Il en existe de nombreux

modèles : investisseur, incubateur, builder and excubateurs d'entreprise.

Par exemple, les studios de type investisseur comme GV, Science, theFamily prennent des startups à un stade précoce et les aident à se développer en apportant à la fois du financement et de l'expertise.

Les studios de type Incubateur comme Founder, Spartastartups prennent une part du capital en échange du travail d'accompagnement effectué avec chacune des équipes. Chez Founder, chaque année, 50 des startups les plus innovantes issues des universités sont sélectionnées et se voient attribué un montant allant jusqu'à \$100K. Après 12 mois de travail intensif avec chacune d'elles, le studio investit dans les plus prometteuses.

Tandis que les Investisseurs et incubateurs privilégient les startups existantes ou à un stade précoce, ceux de type builder comme Idealabs, App'n'roll, Barefoot & Co, Wefound se concentrent sur la création de nouvelles entreprises à partir d'idées générées en interne ou apportées par d'autres acteurs.

Dans ce dernier cas on parle alors d'excubateur or corporate excubator. Les excubateurs développent ou co-développent les idées d'entreprises clientes finançant les startups ainsi créées. Dans la suite nous allons nous concentrer sur les builders et en particulier les excubateurs.

Que font les startups studios ?

Les builders concentrent leur activité sur la création de startup en partenariat avec des entreprises clientes ou non. Ils suivent un processus répétitif et visent généralement à construire une structure permettant d'avoir une méthode efficace de construction d'entreprise. Ils prennent des parts des entreprises ainsi créées en contrepartie du partage du risque et peuvent offrir une large variété de services.

Par exemple, l'accélérateur et corporate studio belge Barefoot & Co mutualise les capacités en prenant totalement en charge les activités de RH, finance, communication, infrastructure IT, etc. Cette approche permettant ainsi aux entreprises de tester des idées à forte incertitude tout en évitant de consacrer un temps précieux dans des processus de validation interne (ex : possibilité d'échanger avec des clients potentiels, utilisation de la marque de l'entreprise, installation et expérimentation de logiciels non autorisés, recherche de compétences non conventionnelles hors de l'entreprise, etc.)

L'intérêt principal de l'approche des builders est la co-creation de startup en partenariat avec les entreprises. Pour Gilles Debuchy de Wefound, les studios *"permettent à une corporation de construire des relations productives et de long terme avec des startups, les rendant ainsi capable d'explorer et de conquérir de nouveaux horizons"*. De par leur expériences et connaissances, les entreprises sont généralement mieux placées pour identifier les problèmes relatifs au business. De leur côté, les Startup studios cherchent à combiner cette expertise avec leurs méthodes agiles de conception de solutions et d'exploration de marché dans une démarche itérative rapide.

Quand faire appel à un company builder ? Pour quels types de projet ?

Les startups studios sont avantageux pour les projets avec un focus business fort, c'est-à-dire ceux explorant un nouveau business model ou remettant en cause la chaîne de valeur actuelle.

Ils sont particulièrement pertinents dans le cas de projets explorant de nouveaux marchés pour l'entreprise ou visant à acquérir des connaissances sur les clients et utilisateurs finaux. Les company builders permettent de récolter des retours de la part des potentiels utilisateurs sans mettre en danger l'image de l'entreprise cliente. De plus, les tests

du marché fournissent des résultats moins biaisés lorsque l'idée explorée n'est pas associée à la grande marque de l'entreprise.

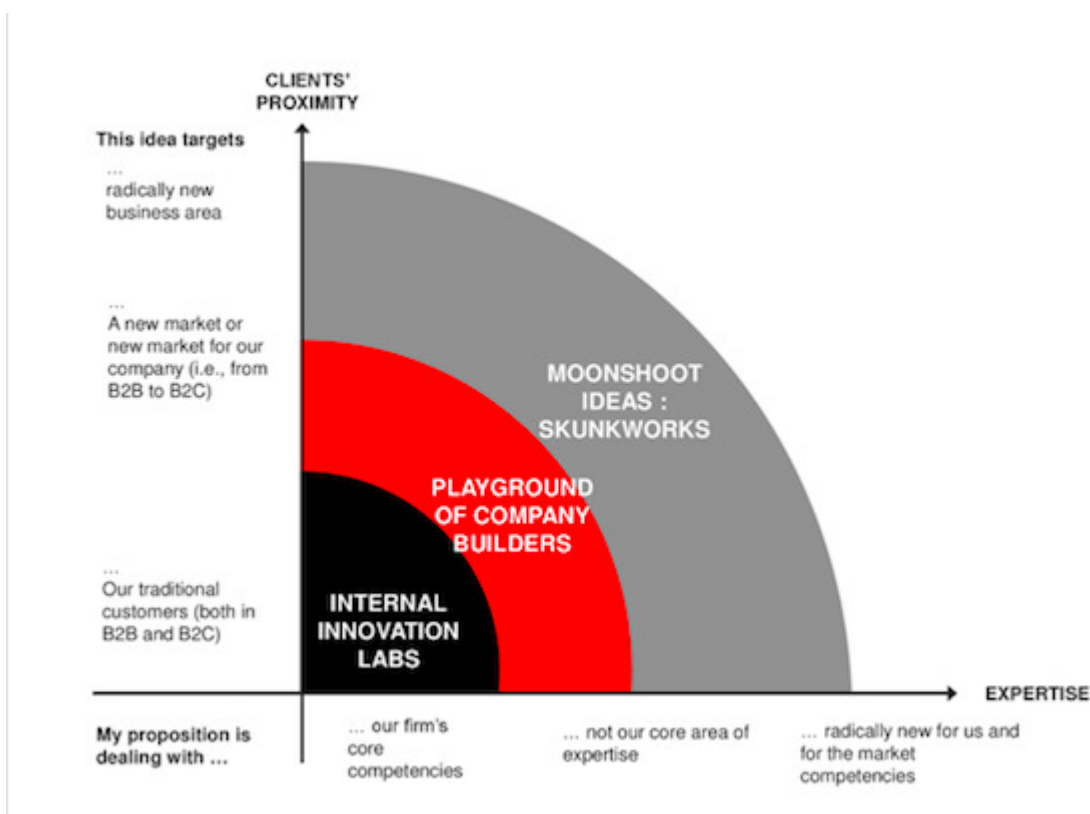
En règle générale, les builders sont une excellente alternative dans le cas des idées hors du cœur de métier car il n'y a encore personne en interne pour revendiquer la propriété de l'idée et il n'y a pas encore de risque de concurrence avec les business units existantes.

Dans ce cas, les entreprises peuvent non seulement diminuer le risque lié au partage d'informations avec un tiers extérieur mais aussi acquérir facilement de la connaissance sur un business qui leur est étranger. Néanmoins, un soutien en interne est nécessaire afin d'assurer le financement de l'exploration ainsi que la capacité à s'approprier les résultats au cas où l'entreprise déciderait de développer l'idée plus tard (i.e., spin off, business unit nouvelle ou existante) – voir schéma plus bas.

La majorité des studios sont centrés sur la construction de business digital pouvant être rentable à court terme et étant extensibles à grande échelle. Pourtant, leur offre semble limitée lorsque le développement d'une technologie est en jeu (au moins aujourd'hui). Ce genre d'exploration nécessite des équipements coûteux et des ingénieurs à forte expertise pouvant gérer à la fois les fondamentaux du développement technologique ainsi que l'exploration du marché. La plupart des studios d'entreprise proclament pouvoir gagner de l'argent 12 mois au maximum après la première rencontre avec le client. Cela constitue un avantage majeur mais aussi un potentiel biais lié à la nouveauté : les builders vont souvent privilégier les idées ou la valeur est facilement atteignable et sur lesquelles ils ont déjà effectué un travail similaire. Dans ce cas, il y aura une tendance à éviter les idées à un stade précoce réellement nouvelles ou très complexes.

Quels avantages et inconvénients de travailler avec les startups studios ?

L'utilisation de company builders a d'innombrables bénéfices. Par exemple, les entreprises étant souvent sujettes à l'inertie et aux longs cycles de décision, les builders peuvent créer les conditions favorables à l'exploration et réaliser l'apprentissage par itération en conditions réelles. Ils apportent ainsi leur perspective critique externe de l'idée ainsi qu'une façon de penser différente. De par leur expertise dans le test rapide d'un nouveau marché et l'identification d'un market fit, ils sont capables de faire économiser du temps et de l'argent aux entreprises tout en les aidant à acquérir de nouvelles façons de penser provenant d'entrepreneurs aguerris.



Mais ce qui rend les startups studios le plus attractifs c'est leur modèle de

partage du risque. Celui-ci permet d'établir la confiance entre les deux parties prenantes et garantit que le builder fera tout pour faire avancer l'idée aussi rapidement que possible ou pour la tuer le plus rapidement possible, ce qui change complètement leur position. En effet, avant d'aller plus loin avec l'entreprise, la plupart des builders réalisent une étude de faisabilité et gardent le droit de refuser l'idée.

Il semblait important pour nos membres de travailler avec des studios légitimes (ou perçus comme tels) pour faire avancer le projet. D'autre part, une bonne équipe est un élément crucial pour tester une idée. En général, il s'agit d'un des points critiques pour les company builders : ils doivent avoir l'assurance que la bonne équipe (en termes de compétences et attitude) est bien mise sur pied pour travailler sur votre startup. Trouver les entrepreneurs avec les bonnes compétences est le plus souvent une tâche ardue.

Enfin, collaborer avec ce genre d'acteurs permet à votre entreprise de créer une nouvelle identité et d'être perçue différemment. Etes-vous prêts à accélérer vos idées innovantes avec un company builder ?

Docteur en gestion de l'innovation des Mines ParisTech, Olga Kokshagina travaille pour l'Innovation Studio de Stim. Elle est également coordinatrice scientifique de la communauté International Society for Professional Innovation Management ([ISPIM](#)), et gère le projet [PatentLab](#) de l'Agence National de Recherche (ANR) qui a pour but de développer des stratégies de gestion des brevets. Elle enseigne enfin aux Mines, et aux universités de Strasbourg et Paris-Dauphine.