

Créer un fonds corporate en quatre étapes

De l'idée à l'exécution, en matière de fonds également, il y a quelques étapes à valider !

Temps de lecture : minute

9 juin 2020

Définir les objectifs stratégiques

C'est le B.A.ba ! Pour savoir quel chemin prendre, il faut d'abord savoir où l'on veut aller. Dit comme ça, ça paraît évident et pourtant, trop d'entreprises zappent cette étape essentielle. Il s'agit d'abord de définir les objectifs stratégiques du groupe avant de pouvoir envisager les moyens à mettre à sa disposition. Car, que l'on ne s'y trompe pas, en matière de fonds d'investissement corporate (CVC), les options sont nombreuses !

Certains grands comptes font ainsi par exemple le choix de confier un mandat à un fonds d'investissement indépendant. C'était le cas de La Poste, qui avait un temps des parts dans le fonds XAnge, avant de les céder pour gérer en interne sa stratégie d'investissement via son fonds La Poste Services for Equity (LPS4E). C'est l'option la plus "light" à la fois stratégiquement - le corporate a très peu de visibilité et de prise sur les actions du fonds - et en matière de ressources à mobiliser.

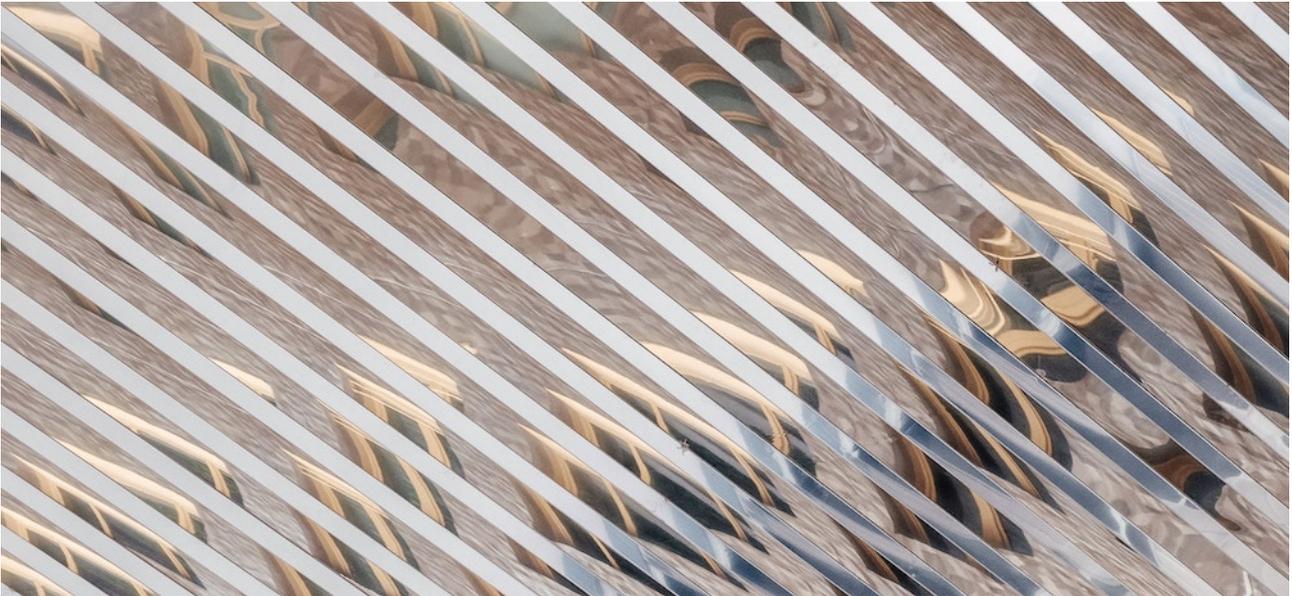
Au contraire, des groupes avec un intérêt stratégique clairement dessiné préfèrent garder en interne cette activité, qui devient un pilier de leur orientation stratégique d'open innovation mais aussi de transformation numérique. *"Lors de notre précédent plan stratégique, nous avons deux*

orientations claires : accélérer la transformation de l'entreprise en étant au contact de startups qui pouvaient nous aider à déployer nos services ou à trouver différentes façons de le faire et utiliser au mieux les fonds des sociétaires en ayant une démarche d'investissement dans des domaines qu'on pressentait en devenir" , liste ainsi Nicolas Boudinet, directeur général adjoint en charge de la Stratégie, de la Marque et des Offres à la Maif. Le fonds d'investissement interne s'imposait donc pour pouvoir mettre en oeuvre ce projet stratégique.

Cette étape de définition des objectifs stratégiques est d'autant plus cruciale que l'activité d'un fonds est rarement rémunératrice à tel point qu'elle suffit à en faire un objectif en tant que tel. *"Le Venture Capital génère un taux de retour sur investissement moyen de seulement 1,4% par an sur 30 ans, rappelle Nizar Dahmane, dirigeant du fonds LPS4E. On ne monte pas un fonds pour la seule performance financière mais pour avoir un retour sur investissement stratégique, qui se mesure par des externalités sur plusieurs années."*

Estimer l'enveloppe du projet et préciser les thèses d'investissement

Une fois les objectifs stratégiques validés, reste à définir les moyens à y consacrer. Et, contrairement à un fonds traditionnel, la taille (de l'enveloppe) ne compte pas tant que ça ! *"Pour un VC, la taille du fonds sert de base de calcul aux frais de gestion, alors que nous parlons plutôt d'un budget annuel avec un business plan, défini par un actionnaire unique qui est le groupe comme une filiale classique d'un grand groupe" , explique Nizar Dahmane. C'est particulièrement vrai pour LPS4E qui a choisi un modèle atypique, celui de la prise de participation en échange non pas de cash mais de services prodigués par le groupe La Poste.*



À lire aussi

L'investissement en services, nouveau modèle pour les corporates ?

Néanmoins, même pour des CVC plus traditionnels, la taille du fonds est loin d'être déterminante. Et pour cause : *"nous sommes un fonds d'investissement à capital perpétuel, sans horizon de sortie ou la pression qu'ont les VC de devoir à la fois rendre l'argent et décaisser de manière régulière et calibrée"* , souligne Milène Gréhan, responsable du fonds Maif Avenir. Pas question d'y voir un blanc-seing financier aux startups mais plutôt une marque de confiance qui ne se traduira pas par une course contre la montre pour un retour sur investissement au plus tôt.

Maintenant que les moyens mobilisés sont clairs, il s'agit de définir le périmètre d'action du fonds. Car celui-ci diffèrera beaucoup en fonction de l'objectif : doit-il cibler des secteurs spécifiques, en rapport direct avec le coeur de métier du groupe ? Au contraire, s'agit-il de diversifier les activités et dans ce cas, doit-il ratisser plus large ? La définition de la thèse d'investissement ne doit pas être négligée car c'est cette orientation - et les KPIs qui lui seront associés - qui feront ou non le succès de l'opération ! *"Il faut créer les conditions du succès, martèle le fondateur de LPS4E. Si les objectifs ou les KPIs ne sont pas définis de*

façon précise, on ne peut pas mesurer l'innovation, il n'y a pas la possibilité d'améliorer les process et, finalement, on réunit ainsi toutes les conditions pour que le projet ne bénéficie d'aucun retour sur investissement quantifiable et soit voué à l'échec." À ce titre "le fait d'avoir un modèle générant du chiffre d'affaires à chaque deal est très vertueux", souligne l'investisseur.

Constituer une équipe et embarquer la direction et les équipes métier

Recruter ou ne pas recruter ? Sur ce point, les groupes ont des stratégies variées ! Au lancement du fonds Maif Avenir, fin 2014, l'assureur a ainsi fait le choix de ne pas recruter d'équipe dédiée et d'affecter des collaborateurs du groupe à ces nouvelles missions. Avec plusieurs avantages : d'abord, la rapidité. *"Nous avons pu aller très vite puisque le fonds a été lancé sans équipe interne dédiée, en mobilisant les membres de la direction et des fonctions support financières, juridiques ainsi que les équipes métier"* , témoigne ainsi Nicolas Boudinet.

Ensuite, pas besoin de passer des mois à évangéliser les collaborateurs internes : ils étaient tout de suite partie prenantes du projet ! *"Cela nous a forcé à nous immerger dans ce métier-là. Chaque membre de la direction générale était sponsor et accompagnait une startup. Les directions métier découvraient une activité qu'ils ne connaissaient pas. Nous avons tous gagné en sensibilité et en compréhension du fonctionnement des startups et d'un fonds."* Jackpot pour l'entreprise qui avait fait de sa transformation numérique un objectif pour le fonds !

La limite d'une telle organisation reste le temps dédié aux participations du fonds. *"Avec 30 lignes au sein du portefeuille, ce n'est pas possible de dédier suffisamment de temps aux startups pour un collaborateur qui fait*

ça en plus de ses missions" , reconnaît Milène Gréhan. D'autant plus que si le CVC ne vise pas seulement des retombées financières, il reste un métier à part entière, comme le rappelle Nizar Dahmane. "Le métier d'investisseur demande une expertise que tout le monde n'a pas, particulièrement dans les grands groupes. Prendre une décision d'investissement sous-entend de comprendre le modèle d'une startup, d'évaluer la dynamique marché/équipe et d'apprécier les grands équilibres du deal (dilution/valorisation/qualité des due diligence)... Comment peut-on avoir le contrôle sur ces éléments si on n'a pas les compétences pour cela ?"

De son expérience, Nicolas Boudinet en tire un conseil : *"hybrider dès la création l'implication très forte de la direction générale et un ou deux professionnels puis se doter d'une équipe plus complète d'investisseurs pros"* afin d'allier bienveillance interne et performance métier !

Se laisser la possibilité d'évoluer

L'agilité n'est souvent pas le point forts des grands groupes. Et pourtant, l'activité d'un fonds d'investissement, fût-il corporate, requiert nécessairement une part d'adaptabilité ! Les objectifs stratégiques peuvent évoluer, les thèses d'investissement aussi et les moyens alloués également. C'est d'ailleurs cette flexibilité qui permettra au CVC de devenir un véritable levier d'innovation et d'agilité pour le groupe et remplira pleinement son rôle.

Ainsi, depuis sa création, Maif Avenir a plusieurs fois revu ses priorités. *"Au départ, l'objectif était de contribuer au pivot du groupe Maif, avec la prise de participations dans des solutions métiers connexes à notre coeur de métier puis de nous diversifier avec des solutions issues de l'économie collaborative, se rappelle Milène Gréhan. Ensuite, l'idée a été de cibler*

des solutions technologiques permettant d'optimiser les process métiers, par exemple avec des investissements dans Snips ou CozyCloud. Enfin, nous nous tournons vers des startups qui incarnent les valeurs de Maif dans différents écosystèmes, même s'il n'y a pas de lien direct, à court terme, avec les métiers du groupe." Aujourd'hui, le portefeuille du fonds reflète ces orientations successives et participe activement à faire de l'assureur un acteur central en matière d'open innovation.

De la même manière et malgré son existence récente - à peine plus d'un an - La Poste Services for Equity a lui aussi évolué depuis ses débuts. *"La stratégie du groupe évolue annuellement, donc notre modèle aussi, affirme de façon pragmatique le directeur du fonds. Mais ce qui évolue surtout, ce sont les offres que l'on propose aux startups, en fonction des moyens mis à notre disposition. Les évolutions de périmètre de notre groupe sont autant d'évolutions possibles des offres pertinentes pour nos startups."*

Cette évolution naturelle, pour coller à la fois aux objectifs stratégiques du groupe mais aussi à la réalité de marché qui changent toujours plus rapidement, permet aux CVC de garder le cap... et de rester à la pointe de l'(open) innovation !