

# Le CEO et le complexe du Pangolin : vers la fin de l'innovation dans les grands groupes ?

*Quel sera l'impact de la crise du Covid sur la stratégie d'innovation des entreprises françaises ? Pour le CEO, la tentation du repli et du confinement prolongé sera forte. Recroquevillé sur lui-même, perfusé par les mesures du gouvernement pour assurer la liquidité de l'économie à court terme (prêt d'Etat garanti, report de charges, chômage partiel ...), il pourrait se contenter d'attendre des jours meilleurs. Un moyen de défense que ne renierait pas le pangolin...*

Temps de lecture : minute

---

25 juin 2020

Les défis ne manquent pas : urgence à réduire les coûts, digitalisation à marche forcée de l'entreprise, télétravail, changement des attentes des clients, émergence d'acteurs "disruptifs" et bien d'autres encore qui se révéleront petit à petit dans les semaines et mois à venir. D'après une enquête menée par Founders Factory en partenariat avec France Digitale, 65% des responsables d'innovation de grands groupes français anticipent une baisse de leur budget suite à la crise. Cependant, ils sont aussi 75% à déclarer que de nouveaux thèmes d'innovation vont naître de cette crise. En particulier, 77% d'entre eux indiquent que les sujets environnementaux et sociétaux vont monter en puissance. En d'autres termes, en matière d'innovation, il va falloir faire plus avec moins.

Pour les grands groupes , l'innovation a souvent été un prétexte de

communication interne, un centre de coût sans ROI mesurable et parfois déconnecté des centres de profit opérationnels. Dès avant la crise du Covid, les politiques d'innovation multipliant les POCs (Proofs of concepts) avec des startups ont montré leurs limites ; ces pilotes sont souvent réalisés dans la douleur de part et d'autre, quand les notions de temps et de *go-to-market* rapide ne sont pas partagées et que l'urgence d'innovation n'est pas ressentie à tous les niveaux de l'entreprise.

Certains grands groupes ont investi dans des fonds d'investissement, ou encore créé leur propre fonds de *corporate venture* souvent plus axé sur du later stage, en espérant créer des synergies grâce à des partenariats commerciaux : si le ROI financier est parfois au rendez-vous, se pose la question de l'impact réel sur la stratégie d'innovation et la performance long terme des entreprises. C'est ici que le bât blesse.

Très rares sont les cas probants de corporate studio internalisé, et il est difficile voire impossible de citer une startup issue d'une structure d'innovation interne ayant connu le succès d'une licorne ou d'une scale-up.

Quelles sont les conditions d'une stratégie d'innovation rentable et efficace ? Selon moi, elle doit s'appuyer sur les principes suivants :

- "Urgence de réussir" pour les porteurs de projet avec des mécanismes d'incentive : c'est la clé pour attirer et motiver des entrepreneurs.
- Proximité du terrain : Il faut briser la glace entre les équipes d'innovation qui agissent trop souvent comme des cabinets de conseil c'est-à-dire détachés de la réalité opérationnelle. Le recours systématique à des consultants n'est pas non plus un gage de succès pour faire aboutir les projets d'innovation rapidement.
- Focus sur des problématiques clairement identifiées : défaillances opérationnelles internes, nouveaux produits ou marchés, cibles consommateur non adressées.

- Coûts maîtrisés & mesure du ROI : non, le nombre de startups rencontrées n'est pas un indicateur de réussite d'une politique d'innovation. Tout projet d'innovation doit être traité d'un point de vue objectif comme un centre de profit, même si les résultats ne se matérialisent pas forcément à court terme.
- Itérer rapidement, mesurer les résultats rapidement, échouer rapidement, donc du pragmatisme et de l'agilité avant tout : l'horizon de temps d'un grand groupe et celui d'une startup sont radicalement différents.
- Impact réel sur la transformation de l'entreprise ce qui suppose de concentrer les efforts sur quelques projets capables de s'industrialiser plutôt que de multiplier des POCs à petite échelle ce qui suppose de concentrer les efforts sur quelques projets capables de s'industrialiser plutôt que de multiplier des POCs à petite échelle
- Appui sur des avantages compétitifs pour créer de véritables scale-ups avec une masse critique d'usage rapide.



À lire aussi

Startups & grands groupes : 3 conseils que j'aurais aimé recevoir avant de me lancer

Force est de constater que l'environnement *corporate* ne rassemble pas ces conditions. Pour une innovation vraiment rentable et efficace, les grands groupes doivent s'appuyer sur des structures externes, mais encore faut-il qu'elles soient intéressées aux résultats dans la durée (à l'opposé des cabinets de conseil), que leurs coûts soient optimisés et potentiellement partagés avec d'autres structures, dans une logique de dialogue et de co-crédation rapide et pragmatique.

Pour éviter de tomber dans le "complexe du pangolin", les grandes entreprises ont tout à gagner à accélérer leur stratégie d'innovation à coûts optimisés : innovation et rentabilité ne doivent plus être antinomiques.

*Albin Serviant est CEO & co-fondateur de Founders Factory Paris*

Retrouvez Albin Serviant et Audrey Soussan vendredi 26 juin à 12h30, pour la conférence en ligne "Post-COVID : fin de partie pour l'innovation dans les grands groupes ?"

[Découvrez les speakers](#)

---

Article écrit par Albin Serviant