

Startup studio, digital factory, innovation lab... comment s'y retrouver ?

Les structures de l'innovation sont légion mais quelles sont les spécificités d'un startup studio, d'un experience center ou encore d'un innovation lab ?

Republication du 24 septembre 2019

De loin, les nouvelles structures de l'innovation aux appellations variées pourraient se ressembler. Pourtant, leurs raisons d'être et leurs spécificités font écho à des besoins distincts. Toutes ces structures ont des potentiels et des limites qui leur sont propres, et répondent à des initiatives qui diffèrent. Petite visite guidée pour mieux s'y retrouver :

STARTUP STUDIO

Qu'est-ce que c'est ? Un startup studio est une structure qui crée à répétition des startups en s'appuyant sur des ressources partagées et en apportant du capital financier. Un startup studio peut créer des startups pour lui-même ou pour des corporates souhaitant bénéficier de leur expertise et écosystème.

Le principal atout d'un startup studio est de limiter le taux d'échec des startups grâce à l'expérience de son équipe interne et à sa capacité à embarquer les bons profils au bon moment. À l'inverse d'un incubateur l'idée de business à développer précède l'entrepreneur, qui est recruté « en résidence », une fois que le potentiel de l'idée a été validé.

Complètement externalisé et indépendant ou bien internalisé à 100% au sein d'un corporate il est l'incarnation d'une stratégie d'innovation de rupture, cherchant inlassablement à définir la prochaine proposition de valeur disruptant un marché.

Profils clés et état d'esprit. Nourri au *Lean startup*, le studio constitue les équipes et participe au recrutement des CxO. L'état d'esprit ambiant pourrait se résumer par la maxime « une idée ne vaut rien, seule compte l'exécution ».

Points d'attention. La rémunération de l'entrepreneur en résidence est toujours un sujet épineux, notamment en l'absence de liquidité dans le cas d'une startup montée pour un corporate. L'intéressement doit être assez motivant pour récompenser la prise de risque et l'investissement tout en valorisant les apports du corporate (ex. garantie d'un débouché commercial).

Un autre écueil à éviter est de recruter trop tôt l'entrepreneur en résidence, qui pourrait se retrouver inadapté en cas de pivot.

Méthode : Lean startup.

Exemple de projet typique : Pour un groupe assurantiel, lancement et développement d'une startup de néo assurance à destination des *millennials*.

DIGITAL FACTORY

Qu'est-ce que c'est ? *Les digital factories* ont pour vocation d'industrialiser la numérisation de plusieurs aspects du fonctionnement de l'entreprise ou des métiers. Par exemple ses processus commerciaux, les parcours des clients ou encore les services. Elles sont un véritable vecteur d'accélération dans le numérique en constituant un espace / temps « agile » au sein d'organisation lourdes et complexes.

Profils clés et état d'esprit. Essentiellement tournées autour de la production en masse de produits et parcours numériques les *digital factories* sont typiquement remplies de talents de type développeurs web, *UX designers*, *Scrum Master* autres *Product Owners*. Concentrés en *squad*, sortant à la suite de *sprint* de développement de nouvelles interfaces, fonctionnalités ou services digitaux, ils sont le moteur concret de la digitalisation.

Points d'attention. Réussir sa transformation numérique, dans un contexte de cycles technologiques toujours plus courts et de pression client grandissante suppose une capacité de compréhension des enjeux digitaux par les instances dirigeantes et les métiers. L'intégration de la *digital factory* avec les métiers est particulièrement importante, notamment en termes de « bande passante projet » que les métiers et l'IT doivent leur allouer pour assurer le succès des

initiatives.

On ne doit par ailleurs pas attendre d'une *digital factory* la réinvention de son business model, elle a plus vocation à effectuer un rattrapage des meilleurs pratiques des pure players du numérique que de disrupter le cœur de métier.

Méthodes product management, UX et développement agile

Exemple de projet typique. Souscription d'un produit bancaire 100% en ligne.

INNOVATION LAB

Qu'est-ce que c'est ? Souvent point de départ et première matérialisation de l'innovation au sein de groupes privés et publics, l'Innovation Lab est le flagship physique qui incarne les projets d'innovation. Il est un tiers-lieu dédié à l'innovation, souvent spécifiquement détaché géographiquement ou visuellement du reste des locaux pour incarner une approche différente dans les modes de travail et de collaboration. En témoignent l'aménagement des espaces et les évènements de co-construction client, de démonstration de technologies, de rencontres avec des startups...

A la croisée des mondes entre tiers lieu, incarnation d'un état d'esprit et point de départ de diffusion de méthodologies novatrices, il s'appuie souvent sur des méthodes de gestion collaboratives et ouvertes pour fonctionner.

Profils clés et état d'esprit. Peuplé de facilitateurs et d'animateurs de communauté son objectif premier est l'acculturation du reste de l'organisation aux méthodes et nouveaux modes de travail de l'ère digitale.

Points d'attention. Malheureusement dans la plupart des cas, un Lab est créé pour des raisons de communication ou *d'innovation washing*, car il est une action relativement facile à mettre en place pour se convaincre que son organisation « est innovante ». Il faudra ainsi être très attentif lors de sa création à son périmètre d'action et sa raison d'être.

Un autre cas classique est le « piratage » des lieux pour des réunions classiques de type Comex simplement pour bénéficier du capital innovant et agréable du lieu.

Méthode. Intelligence collective et ateliers collaboratifs.

Type de projets. Programme de formation des collaborateurs à la méthode Design Thinking pour mieux inclure la dimension utilisateur dans la conception et la vente de produits et services.

CORPORATE VENTURE FUND

Qu'est-ce que c'est ? C'est le fonds d'investissement des grands groupes en capital-risque, il permet d'acquérir des technologies, des équipes et des propositions de valeur innovantes et d'afficher clairement les ambitions stratégiques en matière d'innovation, celles-ci étant souvent proportionnelles au montant des prises de participation dans les cibles.

La doctrine d'investissement peut varier d'un fonds à l'autre, les investissements peuvent viser à la transformation de l'entreprise ou au contraire alimenter une stratégie de rupture à la recherche de relais de croissance.

Profils clés et état d'esprit. Constitué de professionnels de l'investissement (VC et analystes financiers), le Corporate Venture Fund identifie des opportunités d'investissement stratégique pour son entreprise par exemple acquérir une équipe « star », un brevet sur une technologie immature, une base d'utilisateurs fidèles....

Rattaché à un startup studio, il peut également financer des projets de startups internes en apportant un processus de décision rigoureux et concentré sur le TRI.

Points d'attention. Conserver la posture d'investisseur pour éviter de réaliser des « investissements plaisirs » et challenger le consensus d'administrateurs corporate n'osant pas parfois dire stop à une startup finalement peu prometteuse ou un projet d'innovation interne sans avenir.

Enfin travailler la qualité du deal flow reste un élément capital afin de s'assurer que son Corporate Venture Fund n'est pas le dernier apporteur de fonds sollicité par des startups en désespoir de cause...

Méthode. Analyse Financière / Méthodes de valorisations M&A

Type de projets. Investissement majoritaire dans une startup d'IA pour acquérir une technologie de prévision de ventes.

EXPERIENCE CENTER

Qu'est-ce que c'est ? La raison d'être d'un expérience center est d'améliorer sans cesse l'expérience utilisateur d'un produit ou service dans toutes ses perspectives : simplicité du parcours d'achat, compréhension de la proposition de valeur, facilité d'utilisation...

Profils clés et état d'esprit. Essentiellement menée par l'expertise des

designers – de services, de produits, UX et UI – cette entité a pour obsession de remettre l’humain et l’expérience vécue au centre du jeu de l’entreprise, que ce soit à destination des utilisateurs, des clients, des prospects ou des collaborateurs.

Points d’attention. Pour un experience center il demeure important de bien garder en tête les aspects économiques, notamment pour la pérennité et l’industrialisation des projets qu’il porte. En effet la concentration sur le point de vue du client et l’amélioration de son expérience ne doit pas occulter la viabilité économique des activités.

Méthode. *User research, design thinking*

Exemple typique de projet. Accompagnement des métiers marketing et commerciaux dans la réinvention de l’expérience magasin pour un groupe de distribution.

INCUBATEUR / ACCÉLÉRATEUR

Qu’est-ce que c’est ? Structures bien connues des jeunes pousses, un incubateur est un lieu clé de l’écosystème entrepreneurial proposant un mélange d’accompagnement business, d’accès à des experts techniques et juridiques ainsi qu’à des locaux.

Les principales différences entre incubateur et accélérateur recouvrent le degré de maturité des startups accompagnées, le niveau d’exigence dans la sélection et la puissance des réseaux qui leur sont ouverts. Ils se spécialisent parfois sur un vertical stratégique en n’accompagnant que des startups dans leur périmètre thématique : par exemple incuber exclusivement des startups de l’IA et de robotisation, ou uniquement ayant une mission d’impact positif / social responsable.

A l’image du startup studio, les incubateurs et accélérateurs peuvent être internes à un groupe ou au contraire externalisés et indépendants.

Profils clés et état d’esprit. L’équipe dirigeante, souvent constituée de profils charismatiques et reconnus sur la place, ajoute beaucoup à la valeur d’un incubateur en tant que gage de professionnalisme et de crédibilité. De par ses *success stories* elle personifie le positionnement et les valeurs de la structure.

De plus les possibilités d’accès à des experts et des formations représentent un attrait concret pour des entrepreneurs se questionnant au démarrage de leur activité.

Points d’attention. Les pure players du co-working se positionnent de plus en

plus sur le terrain des incubateurs, s'appuyant sur une volonté croissante d'animer des communautés. Pour rester pertinent un incubateur aura à cœur de proposer toujours plus de services concrets aux jeunes pousses au-delà du simple accès à des locaux bien placés (accès à un réseau, accompagnement à la levée de fonds, expertise juridique...)

Méthode. *Bootstrapping / Lean Startup*

Type de projets. Accompagnement d'une promotion de startups early stage à impact social et environnemental positif.

Ces structures, plus ou moins récentes, sont trop souvent confondues, alors que les innovations auxquelles chacune d'entre elles répond diffèrent. L'innovation est polymorphe et chacune de ces initiatives ne peut y répondre que partiellement. Il n'y a pas de solution miracle, l'important étant de connaître ses besoins pour définir quel type de structure créer ou intégrer pour y répondre avec pertinence.

Jean-Philippe Poisson, Partner, et Guillaume Joassin, Managing Consultant chez Julhiet Sterwen

Article écrit par JEAN-PHILIPPE POISSON, GUILLAUME JOASSIN