

Comment l'open innovation et l'investissement corporate ont séduit startups et grands groupes

Longtemps laissé pour compte, l'open innovation et l'investissement corporate ont gagné leurs lettres de noblesse auprès des entrepreneurs comme des directions générales de grands groupes. Les partenariats avec les startups et les fonds lancés par les grandes entreprises sont devenus de véritables fers de lance de leur stratégie de transformation comme l'a illustré la Techweek organisée par Société Générale la semaine dernière

Dans l'écosystème startup, c'est un plaisir qui a longtemps été coupable. Créer des partenariats ou se financer auprès d'un grand groupe était jusqu'à peu considéré comme un mal nécessaire et les grands comptes ne considéraient l'investissement dans les jeunes pousses que pour mettre la main sur de potentiels concurrents. Echaudés, les entrepreneurs boudaient cette opportunité synonyme de perte d'indépendance et préféraient se tourner

auprès des capital-risqueurs.

Ce temps-là est bel et bien révolu, comme en témoignent les fondateurs de Treezor qui partagent aujourd'hui avec Société Générale un projet de développement long-terme win-win sur l'open banking. Constat partagé également lors de la conférence lors de la TechWeek animée par Société Générale sur le Venture Capital et Corporate Venture capital. *“Les fonds d'investissement des grands groupes se sont développés pour participer à la révolution portée par les startups”*, analyse ainsi Didier Lallemand, directeur de Société Générale Ventures, le fonds lancé en début d'année par le groupe bancaire. Il explique que l'investissement est devenu un véritable outil stratégique pour les grands comptes, loin du simple levier financier qu'il représentait au début. *“Si le corporate n'apporte que du capital, il sera moins performant qu'un VC parce qu'il a un appétit moins grand pour le risque, notamment dans des secteurs très réglementés comme la Banque”*, affirme l'investisseur.

<https://www.youtube.com/watch?v=oh2qO-vpMXs&list=PLO28QHeP4SE4w0mSah77d-HyLkz6PLtms&index=3&t=0s>

VCs vs. CVCs : coopétiteurs plutôt qu'adversaires

En effet, les grands comptes peuvent difficilement rivaliser avec les capital-risqueurs en matière de prise de risques : *“les VCs acceptent qu'un projet sur trois en phase d'amorçage, un projet sur quatre au stade la série A et un projet sur dix en phase de croissance échoue”*, rappelle Philippe Collombel, directeur

général du fonds Partech. L'investisseur souligne cependant que le *venture capital* ne représente que 4% des allocations d'actifs, ce qui laisse une vaste place à d'autres acteurs. Une marge de manœuvre dont les grands comptes ont profité pour développer leurs propres véhicules d'investissement.

Faut-il alors forcément opposer VCs et investisseurs corporates ? *"Il y a des conflits d'intérêts possibles, reconnaît Philippe Collombel. Par exemple lorsqu'un grand groupe souhaite racheter une startup : le VC veut la vendre le plus cher possible alors que le grand compte souhaite l'acquérir au coût le plus bas."* Dans la plupart des cas, les deux types d'investisseurs doivent pourtant composer ensemble, les entrepreneurs ayant de plus en plus tendance à diversifier leurs sources de financement. Certains secteurs, comme la Fintech, illustrent ce cas de figure, étant donné qu'il existe peu de fonds sectoriels et que les chaînes de valeur particulièrement complexes font de l'expertise des grands groupes une ressource-clé pour les entrepreneurs.

S'adapter pour mieux collaborer

"Nous sommes proactifs en matière d'innovation. C'est dans notre ADN", affirme Claire Calmejane, directrice de l'innovation chez Société Générale. En accord avec son plan stratégique baptisé Transform to grow, le groupe multiplie les initiatives d'open innovation : rachats de startups (Fiduceo, Lumo ou plus récemment Treezor), mise en place d'outils pour suivre en interne les contacts avec les startups, formation du top management sur les sujets data et IA. *« L'innovation c'est ce qui a toujours fait notre différence, et cela continuera à être différenciant à l'avenir. Elle ne peut plus se faire en silos dans chacun des métiers, à l'intérieur du Groupe. On arrive à la fin d'un cycle, dans un monde de plus en plus régulé »*, rappelle la directrice de l'innovation. L'avenir réside dans les liens que les grands groupes sauront tisser avec les acteurs innovants pour transformer leur activité principale mais aussi trouver de nouveaux relais de croissance.

Il y a 18 mois, le groupe a lancé le plus grand programme d'intrapreneuriat du S&P 500 qui a permis d'accélérer une soixantaine de projets dans 9 pays. Face au besoin d'accompagnement de ces structures, la solution s'est naturellement imposée : le groupe financier a décidé de mobiliser ses compétences internes pour créer son propre fonds. Il est depuis devenu tout autant un outil de transformation du cœur de l'activité du groupe qu'un relai de croissance en matière d'open innovation et a notamment permis le rapprochement avec Treezor . En parallèle une plateforme a été ouverte pour mettre en relation les startups avec l'éco système innovation et les métiers du groupe Société Générale.

Car loin de n'être que des pygmalions pour les startups qu'ils financent, les grands groupes apprennent également de leurs protégées. *"L'investissement*

corporate, c'est d'abord de l'investissement métier : il faut des synergies et un alignement business pour répondre aux besoins métier", affiche ainsi Philippe Demets, directeur général délégué de CGI Finance, qui a notamment supervisé la prise de participation de Société Générale dans la startup Reezocar. La jeune pousse a trouvé dans son partenariat avec le groupe un levier commercial majeur, tandis que ce dernier *"a beaucoup à apprendre"* de la capacité de Reezocar à drainer beaucoup de trafic pour un coût d'acquisition très faible.

Evidemment, tout n'est pas toujours facile et des ajustements sont nécessaires d'un côté comme de l'autre pour réunir le meilleur des deux mondes. Afin de mener à bien ces partenariats, Société Générale Ventures a dédié une équipe à la recherche de synergies entre les startups et le groupe. Des émissaires qui facilitent la communication à la fois entre les deux entreprises mais également au sein du groupe lui-même, et fluidifient les relations. *"Il faut une certaine agilité pour trouver un équilibre entre l'organisation d'une startup et le fonctionnement d'un grand groupe"*, sourit Didier Lallemand. Mais le jeu en vaut la chandelle : plus il y aura d'exemples de collaborations réussies, plus les grands groupes comme les entrepreneurs seront enclins à renouveler l'expérience .

Maddyness, partenaire média de Société Générale

Article écrit par MADDYNESS, AVEC SOCIÉTÉ GÉNÉRALE