

RAPPORT D'ÉTUDE NOVEMBRE 2017

# ET SI LE CAC 40 UBÉRISAIT... SA R&D ?

« Grands groupes, passez au "R&D venture" ! »



Paul-François FOURNIER

# Paul-François FOURNIER

**Paul-François Fournier est, depuis avril 2013, Directeur de l'Innovation et membre du Comité Exécutif de la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance).**

La Direction de l'Innovation de Bpifrance rassemble, d'une part, l'activité de financement de projets innovants portés par des start-ups ou des PME ainsi que le soutien financier à des projets collaboratifs de développement ou d'acquisition de technologies, permettant à de grandes et moyennes entreprises de gagner en productivité ou d'ouvrir de nouveaux marchés ; et d'autre part, l'investissement direct en fonds propres et quasi-fonds propres au capital d'entreprises innovantes pour leur fournir les capacités financières de leur développement en France ou à l'international, sous la formes de fonds thématiques autour du numérique, des biotech et des technologies de l'environnement.

Le pôle Innovation est ainsi positionné à la fois comme un partenaire privilégié de l'écosystème du capital-risque et un acteur clé de l'accompagnement aux entrepreneurs innovants tout au long de la vie de leur projet.

Paul-François Fournier, 48 ans, X-Télécom, a rejoint le Groupe France Télécom Orange en 1994 en tant qu'ingénieur d'affaires sur le segment Entreprises France. Après un parcours de sept ans dédié au développement des services aux Entreprises, il devient, en 2001, directeur du Business Haut-Débit de Wanadoo, où il a assuré le décollage en France des offres ADSL qui sont passées de quelques milliers de



clients en 2001 à 3 millions fin 2004, puis à l'international en tant que membre du Comité Exécutif du Groupe Wanadoo. Il a ainsi mené des projets stratégiques comme le lancement de la Livebox, et de la voix sur IP, en partenariat avec Inventel et Netcentrex, des start-up Françaises.

Au-delà de son expérience dans le domaine des services Internet et des partenariats (il a notamment été l'artisan de l'acquisition de Dailymotion et de Cityvox par Orange, ainsi que des partenariats avec Microsoft, Google et Facebook), Paul-François Fournier a une excellente connaissance opérationnelle du marketing de l'innovation. Il a été, à partir de 2011, le Directeur Exécutif du Technocentre d'Orange, en charge de l'innovation produit (Boxs, Cloud, ...), ou il a profondément transformé l'organisation dans une approche plus régionale et décentralisée (Création du Technocentre d'Amman et d'Abidjan).

## GRANDS GROUPES, PASSEZ AU "R&D VENTURE" !

La révolution numérique a littéralement fait exploser les barrières à l'entrée de l'innovation : il suffit d'un peu de financement pour qu'éclosent des idées révolutionnaires qui ne pouvaient naître autrefois que dans des grands centres de Recherche et Développement (R&D). L'innovation a basculé, elle passe de la verticalité à l'horizontalité. Du programme de longue haleine, à forte intensité capitalistique, Concorde et Plan Calcul, à l'âge du garage et des écoles de code. **Les jeunes les plus créatifs ou inventifs**, c'est-à-dire en fait une part considérable d'entre eux puisque ces caractéristiques sont l'apanage de la jeunesse, **se tournent donc aujourd'hui naturellement vers l'entrepreneuriat**. On s'en réjouit, on a raison...

On a raison, mais **ce mouvement peut aussi s'analyser comme un "brain drain" des grands groupes vers les startups**. Il réduit le nombre de talents disponibles pour les grandes structures. L'attitude de notre jeunesse se comprend parfaitement : les structures pyramidales ne leur permettent pas de s'épanouir, leur voix n'y est pas entendue ? Ils parlent, sans le savoir, comme le personnage de Coluche : « La société n'a pas voulu de nous ? Qu'elle se rassure, on ne veut pas d'elle ! »

La vérité est qu'on ne peut plus continuer comme ça. **La vérité est que les startups et les grands groupes ne peuvent pas vivre les uns sans les autres**. La vérité est que, demain et dès aujourd'hui, pour innover, il faut apprendre à combiner deux approches : l'une plus verticale et sans doute défensive sur les business existants qui devront continuer à évoluer pour préserver leur valeur, principalement centrée sur une démarche d'innovation interne. L'autre plus horizontale en acceptant d'aller faire son marché dans le maquis des start-ups pour y trouver technologies, compétences, nouveaux usages et talents de demain pour l'entreprise.

Cette seconde approche nécessite d'aborder l'acquisition de start-ups en effectuant une révolution copernicienne. La France n'est pas la Silicon Valley, certes, mais **nous avons une forte tradition de Recherche et Développement**, d'une part, **et la French Tech une réalité à l'échelle mondiale** d'autre part. Il faut partir de ces deux points fort pour revisiter l'acquisition de startups par les grands groupes, le fameux "corporate venture". **Il faut en quelque sorte initier une démarche de "R&D venture"** ou « Innovation Venture ».

Non pas que l'on veuille ici opposer les différentes composantes de l'open-innovation dont personne ne remet en question l'impérieuse nécessité. On veut, au contraire, constater avant tout leur complémentarité. Créer des espaces de co-working ou un incubateur est un moyen de partager avec de jeunes entrepreneurs une compréhension du monde cela permet ainsi de mieux anticiper le futur de son marché pour préparer les évolutions nécessaires d'une grande structure.

Prendre une participation dans un fond ou directement dans une start-up permet de toucher du doigt les révolutions en cours et d'y prendre part par procuration avec, en outre, une option pour une possible acquisition. Mais toutes ces dynamiques d'open-innovation ne remplacent pas non plus le contact direct avec l'innovation.

Et ce pour une raison simple : si la valeur liée à une innovation de rupture se crée de plus en plus à l'extérieur des Groupes, les différentes formes d'open-innovation ne permettront pas de réinternaliser cette valeur de façon efficace. Avoir pris directement ou indirectement une participation dans une start-up ne pourra au mieux que vous permettre une belle opération financière mais ne résoudra en rien votre équation stratégique. Si la valeur est créée ailleurs que dans votre entreprise, il faut se rendre à l'évidence : si elle est réellement importante pour vous, voire critique, il faut la réinternaliser, et cela a un coût : ici, une acquisition...

Avant de poursuivre, il faut clarifier une chose : le destin naturel, pour une majorité de start-ups, c'est d'être acquise par un Grand Groupe. Mais cela ne veut en aucun cas dire que se vendre rapidement doit devenir l'ambition de ses dirigeants, bien au contraire ! Le moteur de l'ambition et de l'énergie favorisant le succès d'une start-up doit rester de

conquérir et de changer le monde... Et, le plus longtemps possible... seul ! De ce point de vue, toute startup doit être portée comme une utopie par ses fondateurs. Le retour au réel arrivera toujours trop tôt, même s'il n'a rien d'infamant. Et pour certains, il n'arrivera même jamais : pourquoi parlerait-on, sinon, de licorne, un animal imaginaire ?

Le « R&D venture » intègre toutes ces dimensions. **C'est une savante alchimie entre innovation volontariste et règles financières du capital-risque.** Elle reste encore essentiellement à inventer, et dépend bien sûr de chaque secteur ou situation, mais il est possible d'en esquisser quelques règles.

La première : **considérer le budget d'investissement dédié au « R&D venture » comme une composante à part entière du budget global d'innovation,** afin d'atteindre l'équilibre entre ces deux approches au lieu qu'elles se concurrencent, souvent au détriment du venture. Mais il s'agit surtout d'intégrer dans le processus d'acquisition de start-ups cette composante caractéristique de la démarche de R&D qu'est l'acceptation de l'échec comme une possibilité, voir une composante naturelle du processus d'innovation.

Si un grand groupe accepte culturellement l'échec d'un de ses projets de R&D, il n'en est pas encore de même pour les acquisitions qu'il effectue. Cela s'explique bien sûr par la force de l'habitude : les budgets R&D sont discutés chaque année, dans un processus cadré et connue de tous. Au contraire, le processus d'acquisition de start-ups est nouveau et les valorisations sont mal comprises.

Cette méconnaissance conduit d'ailleurs à ce que le montant moyen des opérations Françaises soit trois fois moins important que celui des acquisitions outre-Atlantique. Les Groupes Français peinent donc à mettre le prix pour acquérir nos plus belles pépites et préfèrent se concentrer sur les entreprises moins valorisées, donc moins performantes. Cette difficulté à « mettre le prix » est en fait une difficulté à accepter le risque inhérent à cette industrie, alors que nos Groupes n'hésitent pas à investir massivement dans la R&D, comme le montre la croissance du Crédit d'impôt Recherche.

**La seconde règle est celle de la taille critique.** De la même façon qu'un Groupe analyse ses dépenses de R&D comme un investissement global visant à développer son activité à moyen terme, la démarche de "R&D Venture" doit constituer une part significative de ce budget. Non seulement parce que c'est la dépense d'innovation adaptée au nouveau monde, mais aussi parce que le modèle même du « Venture » ou capital-risque impose une taille critique dans le volume d'investissement pour être efficace. C'est le fameux « banc de poissons » duquel doivent émerger les succès de demain.

**L'exemple de Google qui, ces derniers 18 mois, a acquis 70 start-ups, montre bien la place que prend cette démarche dans les entreprises les plus innovantes au Monde.** A titre de comparaison, le SBF 120 a, dans sa totalité, acquis deux fois moins de start-ups durant la même période. Même les Groupes américains purement industriels adoptent cette approche : General Electric a ainsi annoncé vouloir acquérir plus de start-ups que Google en 2017 !

La maturité des start-ups que doivent acquérir ces groupes est une question essentielle. Trop petites, et les risques s'accumulent : risques inhérents à l'innovation, risques de marché, risques de se perdre dans le Groupe... Trop grandes, et on sort du domaine de l'innovation pour rentrer dans celui de la diversification. La tentation est forte d'attendre que l'entreprise ait atteint une taille suffisante pour commencer à « compter » dans un Grand Groupe, c'est à dire que l'activité se mesure en centaine de millions d'euros. Se limiter à une ou deux acquisitions de ce type peut donner l'illusion d'avoir résolu cette difficile équation. En fait, même si la taille de ces super start-ups rassure, elle amène aussi son lot de difficultés. Première désillusion : le risque d'intégration est encore plus grand que pour une petite structure, puisqu'une forte culture d'entreprise indépendante a pu se développer.

Seconde désillusion : le prix de ces start-ups rapporté à leur valeur réelle est par nature beaucoup plus élevé du fait de leur taille, leur visibilité les plaçant en effet sur la scène mondiale, augmentant d'autant la dimension inévitablement concurrentielle de cette acquisition. Surtout, la démarche de R&D Venture requiert une diversité d'approche que l'acquisition d'une ou deux start-ups importantes ne peut assurer seule. Plus de 50% des sorties dans le monde se font d'ailleurs à des valorisations de moins de 50 millions d'euros, ce qui montre bien qu'aux Etats-Unis (puisqu'il s'agit



là que le marché est le plus actif), la majeure partie des cibles acquises par les groupes sont encore au début de leur développement, loin d'être des pré-licornes...

**Pas trop mature, pas trop petite, on voit bien que la solution réside là aussi dans la diversité du portefeuille.** C'est cette même approche que les grands fonds de capital-risque mettent aujourd'hui en œuvre. Ils assument d'investir à tous les stades de maturité, en commençant par l'amorçage (pour identifier les futures pépites et les tendances), jusqu'à l'investissement dans des licornes avec les fonds de "growth". Cette approche, adaptée au R&D venture, maximise la valeur financière de ce portefeuille comme le démontrent ces fonds, mais répond aussi à l'exigence de diversité nécessaire à la politique d'innovation des grands Groupes eux-mêmes.

Enfin, le **"R&D Venture" impose une organisation ad hoc** : création de filiale spécifique avec ses propres règles, mise en place d'un lieu d'innovation ouverte accueillant les acquisitions... plusieurs modèles coexistent et se cherchent mais le Groupe qui s'engage dans cette démarche doit impérativement créer un écosystème interne dédié. En fait un « espace transitionnel » qui permet à la créativité de se développer tout en tissant jour après jour l'affectio societatis avec le Groupe, participant ainsi directement et indirectement à sa transformation.

Aujourd'hui, la création d'une filiale ad-hoc qui « héberge » ces start-ups semble faire consensus. Elle permet de garder une gouvernance, des méthodes managériales et des incentives des dirigeants qui soient adaptés, ce dernier point étant un sujet essentiel. L'équilibre est à trouver entre un incentive à court terme indexé sur la réussite du Business plan à 12-24 mois avant d'évoluer vers un incentive plus global et associé à une réussite plus collective à moyen terme. Mais il ne faut pas se tromper, aucun mécanisme d'incentive ne permet de retenir un entrepreneur dans une structure qui ne répond pas à ses attentes. **Rien ne remplace l'adhésion à un projet et la certitude que, pour sa startup devenue business unit, c'est le meilleur choix et le meilleur avenir.** Bien sûr, il existe de nombreux cas de patrons de start-ups aguerris qui découvrent dans un Groupe un environnement stimulant et l'accès à des moyens globaux leur ouvrant de nouveaux horizons. Mais ils seront plus nombreux à revenir à leurs désirs de créateurs et d'entrepreneurs. Cette réalité est sans doute inhérente à ce nouveau modèle, et il convient de l'accepter et d'en tirer le meilleur parti : elle crée un large réseau de compétences internes et externes au service de la transformation du Groupe.

**Intégrer au sein même d'une grande organisation une plus petite structure disruptive est en soi un facteur de transformation.** Le grand groupe est en lui-même un monde. Les ruptures engendrées par des start-ups situées parfois à plusieurs milliers de kilomètres ne sont en général pas considérées comme des menaces réelles et sérieuses. Quand le disrupteur devient votre voisin de bureau par contre, la réalité de la menace devient du même coup bien plus concrète, quoique paradoxalement moins réellement... menaçante !

Enfin, la seule règle commune à tous les succès qui émergent est l'implication forte et personnelle du patron, CEO ou PDG, ainsi que la mise en place d'un chef d'orchestre de cette transformation à ses côtés, le « Chief Transformation Officer (CTrO) ». Le CEO ne peut pas tout faire : gérer le business, développer la stratégie, l'Innovation... La transformation est un métier.

Le budget R&D des grands groupes doit donc nécessairement inclure dorénavant une part d'acquisition de start-up, de « Venture R&D » à un niveau significatif. Les Groupes de Biotech ont pour leur part pour la plupart engagé cette transformation depuis 10 ans avec succès. **Nous avons en France la chance d'avoir des leaders mondiaux et des start-ups en plein essor ;** autant d'ingrédients pour bâtir un nouvel écosystème d'innovation puissant. 10% du budget de R&D en France tous secteurs confondus représenteraient 4 milliards d'Euros, soit déjà 10 fois le budget d'acquisition de startups françaises ! **On s'y met ?**

LE THINK TANK DE LA NOUVELLE DONNE.

La Digital New Deal Foundation a pour vocation d'éclairer de la manière la plus complète possible les évolutions à l'œuvre au sein du phénomène de « digitalisation », dans l'acception la plus large du mot, et d'élaborer des pistes d'actions concrètes à destination des entreprises et des décideurs publics français et européens. Portés par l'expertise de leurs rédacteurs et leur insertion dans le débat public, les travaux de la Fondation pourront participer à l'élaboration d'une pensée française et européenne de la régulation digitale au service de la mise en place d'un cadre équilibré et durable.

### Le Conseil d'administration

Les membres du Conseil d'administration de la Digital New Deal Foundation sont tous membres fondateurs. Ils sont issus d'horizons divers tout en étant en prise directe avec la transformation digitale des entreprises et des organisations. Forts de leur intérêt commun pour les questions numériques, ils ont décidé d'approfondir leurs débats en formalisant un cadre de production et de publication au sein duquel la complémentarité de leurs expériences pourra être mise au service du débat public et politique. Ils s'impliquent personnellement dans la vie de la Digital New Deal Foundation.

Un délégué général (Arno Pons) assure par ailleurs la coordination de l'ensemble des activités du think-tank et pilote avec le président fondateur (Olivier Sichel) les orientations stratégiques de la fondation.

**Contact** : [contact@thedigitalnewdeal.org](mailto:contact@thedigitalnewdeal.org) | **Site** : [www.thedigitalnewdeal.org](http://www.thedigitalnewdeal.org)

#### Olivier Sichel

President Fondation Digital  
New Deal



#### Laurent Alexandre

Fondateur de Doctissimo et de  
DNA Vision



#### Sébastien Bazin

PDG AccorHotels

#### Michel Combes

PDG SFR



#### Nicolas Dufourcq

DG de Bpifrance



#### Yves Poilane

DG Telecom Paris Tech



#### Judith Rochfeld

Professeur agrégée de Droit,  
Panthéon Sorbonne



#### Alain Minc

Président AM Conseil



#### Robert Zarader

PDG Equancy