

Le corporate venture entre multinationales et start-up

Les **grands groupes** cherchent de plus en plus à profiter du dynamisme des **jeunes PME** pour améliorer leur offre. A l'aide de **cellules dédiées**, ils montent des

partenariats techniques ou commerciaux, souvent assortis de leur **entrée dans le capital** des **start-up**. Mais un tel rapprochement n'est pas toujours aisé.

Dans de nombreux secteurs, l'innovation est une question de survie. Mais les bonnes idées sont de plus en plus rapidement copiées et les rentes qu'elles génèrent durent moins longtemps. Ce qui oblige les entreprises à innover toujours plus fréquemment. Les grandes sociétés, à cause de leur taille et de la lourdeur de leur mode de fonctionnement, peinent souvent à se remettre en cause et à prendre des risques en se lançant dans des innovations de rupture. C'est pourquoi elles cherchent de plus en plus des leviers de croissance à l'extérieur, en sous-traitant une partie de la recherche ou en rachetant des licences, voire des sociétés innovantes.

Les *start-up*, plus agiles et réactives, disposent de circuits de décision plus simples et, de ce fait, savent prendre davantage de risques. Souvenez-vous : il y a une dizaine d'années, ce sont deux jeunes étudiants de Stanford qui ont réussi à imposer le leader des

moteurs de recherche, Google, alors que tous les plus grands opérateurs télécoms de la planète voulaient lancer leur propre moteur... « *Les start-up explorent aussi des nouveaux marchés que les grands groupes sont parfois incapables d'appréhender, parce qu'ils sont trop éloignés de leur cœur de métier* », explique Didier Tranchier, président d'un cabinet de conseil en innovation technologique.

Pour profiter de cette force créatrice, de plus en plus de multinationales pratiquent le *corporate venturing*, une démarche de partenariat avec des *start-up*, généralement assortie d'une prise de participation au capital et qui peut aboutir à un rachat pur et simple. Quand les choses se passent bien.

Lier des partenariats

Les équipes dédiées au *corporate venturing* dans les grandes entreprises sont de taille modeste. Chez Saint-Gobain, le leader mondial du verre qui a près de 200 000 employés, la

cellule n'est composée que de sept personnes : deux en France, deux en Chine et trois aux Etats-Unis. Ils se décrivent comme des « *facilitateurs* » qui dénichent les jeunes sociétés à fort potentiel et les mettent en relation avec les filiales adéquates au sein du groupe. « *Depuis 2006, nous avons répertorié environ 2 000 start-up, et une cinquantaine de partenariats ont été conclus* », précise Matthieu Varagnat, en charge de cette activité chez Saint-Gobain.

Dans ce cadre, les équipes de recherche et développement (R&D) du groupe et de la *start-up* collaborent. La firme aide souvent aussi la jeune société à commercialiser son produit en lui faisant bénéficier de son circuit de distribution. L'an dernier, Saint-Gobain s'est ainsi rapprochée d'Ecotemis, une société française qui fabrique des panneaux solaires esthétiques pour les façades de bâtiments. Les deux entreprises ont constitué une force de vente commune, Saint-Gobain vendant les produits complémentaires à ceux d'Ecotemis pour couvrir l'ensemble d'une façade. « *La combinaison de nos solutions nous a permis de remporter des appels d'offres qu'aucun de nous deux n'aurait pu gagner seul* », souligne Matthieu Varagnat.

Coup de pouce pour les PME

Dans la plupart des cas, le partenariat s'accompagne d'une montée au capital des *start-up*. Une source de financement souvent bienvenue pour elles, à l'heure où les banques et les compagnies d'assurances, soumises à la crise financière et à une régle-

UNE ACTIVITÉ CYCLIQUE

Les investissements des grandes entreprises dans les start-up sont très cycliques. Dans les années 1980, la vague d'innovations autour du PC et des logiciels ainsi que le dynamisme du marché boursier avaient stimulé le capital-risque et, parallèlement, le *corporate venture*. Le krach boursier de 1987 a mis un terme à cette tendance. A la fin des années 1990, le succès des télécommunications et d'Internet a de nouveau porté l'activité... jusqu'à la purge de l'an 2000 et au dégonflement de la bulle Internet.

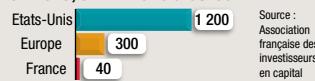
Depuis 2008, un nouveau cycle a démarré. Il est notamment caractérisé par l'apparition de

fonds *multicorporates*, c'est-à-dire communs à plusieurs entreprises intéressées à soutenir un vivier de *start-up* dans des domaines d'intérêt communs, à l'instar d'Ecomobilité Ventures, qui regroupe la SNCF, Orange, Total et PSA.

Des fonds dédiés à des filières industrielles ont également émergé : lancé en janvier 2009 pendant la crise du secteur automobile et doté d'environ 600 millions d'euros, le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) est ainsi financé par PSA, Renault et le Fonds stratégique d'investissement à hauteur d'un tiers chacun.

Les Etats-Unis en tête

Les investissements en *corporate venture* en 2010, en millions d'euros



Les Etats-Unis disposent d'une confortable longueur d'avance dans le *corporate venture*. Le leader, Intel Capital, a investi près de 8 milliards d'euros en dix ans.

La combinaison de nos solutions nous a permis de remporter des appels d'offres qu'aucun de nous deux n'aurait pu gagner seul

Matthieu Varagnat, de Saint-Gobain

mentation plus sévère, se retirent massivement du capital-risque. Une activité qui implique en effet, comme son nom l'indique, des risques financiers importants. La participation vient sceller une relation privilégiée entre le groupe et la PME. « *On va ainsi au-delà d'une simple transaction de client à fournisseur*, explique Didier Tranchier. *Les cadres de la multinationale réservent un meilleur accueil à la société lorsqu'ils savent qu'elle fait partie du même groupe. Ils sont aussi plus accommodants, par exemple sur les délais de paiement.* »

Du point de vue de la *start-up*, le groupe industriel représente également un actionnaire averti : outre les fonds, il apporte un savoir-faire et la connaissance du marché. Par ailleurs, être associé à une marque renommée peut aider la jeune société à accroître sa visibilité et ses ventes. Autre avantage, rien n'empêche une multinationale de conserver ses participations à très long terme, à la différence d'un fonds de capital-risque traditionnel qui investit toujours pour une durée limitée, généralement entre trois et sept ans, la revente de ses participations étant au cœur de son modèle économique.

La prise de participation d'Orange dans Deezer illustre le caractère potentiellement profitable aux deux parties de tels partenariats. En 2010, l'ex-France Télécom a acquis 11 % du capital du site français de *streaming* et a intégré ce service musical à ses forfaits. Orange souhaitait ainsi remettre en cause la suprématie que l'américain Apple a acquise sur la musique numérique avec sa bibliothèque iTunes. Grâce à l'accord avec Deezer, l'opérateur

téléphonique a rendu son offre plus attractive et réduit l'infidélité de ses clients, dans un contexte de concurrence à prix cassés de la part de Free. Deezer, de son côté, a profité de la base clients d'Orange et vu son nombre d'abonnés premium exploser, passant de 200 000 à 1,5 million en deux ans. La jeune société, qui emploie une centaine de salariés, a d'ailleurs conclu un accord similaire avec l'opérateur Belgacom à la fin de l'année dernière.

« Ce type de partenariat fait du sens : la notion de musique en illimité sur la base d'un prix mensuel se marie bien avec la logique d'un forfait téléphonique », décrypte Didier Tranchier. A moyen terme, Orange pourra racheter Deezer, mais en attendant, une participation minoritaire est préférable : la start-up conserve ainsi son agilité et continue à se développer rapidement. »

Un rapprochement difficile

Rapprocher grands groupes et PME ne va cependant pas toujours sans heurts. La firme est naturellement tentée d'influencer la stratégie de la *start-up* dans la direction qui l'arrange le plus, même si cela peut lui fermer les portes d'autres marchés. De plus, il arrive que la PME compte parmi ses clients des concurrents du grand groupe en question, ce qui génère des problèmes de confidentialité. C'était par exemple le cas de Sequans, un fournisseur de puces 4G pour téléphones portables : la société, dont Alcatel détenait une part du capital, avait aussi Ericsson, Nokia et Siemens comme clients. « Lorsque le conseil d'administration se réunissait, Alcatel s'absentait pendant une partie de la réu-

En savoir plus

« Les grands groupes et l'innovation : définitions et enjeux du *corporate venture* », par Gilles Garel et Sébastien Jumel, *Finance contrôle stratégie* n° 4, vol. 8, décembre 2005 (<http://leg.u-bourgogne.fr/rev/084061.pdf>).

« Le marché français du *corporate venture* », par Isabelle Veil, *Les Echos* études et l'Observatoire des entrepreneurs de PME Finance, février 2012 (www.slideshare.net/randomvibes/etude-cvc-2fev12ok).

« Corporate venture capital. Les facteurs clés de succès », par Corey Phelps, *Recherche@hec*, juin-juillet 2011 (<http://tinyurl.com/dyepuk7>).



Xavier Couture, d'Orange, et Axel Dauchez, de Deezer. La prise de participation de l'opérateur téléphonique dans la PME a été profitable aux deux parties

nion, pour éviter que le groupe tire parti d'informations stratégiques relatives à ses concurrents », explique Georges Karam, le PDG de Sequans (la société n'a finalement pas été rachetée par Alcatel et est entrée en Bourse en 2011).

Il est également difficile de faire collaborer les équipes provenant de mondes si différents. « Dans les start-up, les chercheurs sont habitués à gérer une croissance forte et des situations de crise. Dans les groupes établis, les cadres sont avant tout focalisés sur la continuité et la prévention des risques. Les mentalités n'ont rien à voir », décrit Didier Tranchier. Au-delà de l'aide commerciale pour faciliter l'accès aux marchés, les choses deviennent souvent nettement plus difficiles. Le *corporate venture* permet toutefois de construire quelques passerelles entre ces deux mondes. A l'image de ce qui se passe aux Etats-Unis, où l'ancienne patronne d'eBay a pris l'an dernier la tête du géant HP. ■

THOMAS LESTAVEL