

L'excubation : l'autre manière de saisir les opportunités digitales

par

■ **Philippe Besnard** ■

Associé gérant de Fast-Up Partners

En bref

Les entreprises traditionnelles cherchent des réponses à opposer aux nouveaux entrants venus du digital, mais s'efforcent aussi de saisir, à leur tour, les opportunités du numérique. Elles tâtonnent beaucoup, multiplient les hackathons, les *learning expeditions*, les incubateurs de start-up, les prises de participation. Dans ce paysage, sont apparues récemment des sociétés d'un genre nouveau, à la fois cabinets de conseil et *venture capitalists*. Elles proposent aux entreprises de développer pour elles une activité digitale circonscrite (nouvelle activité, nouveau pays...) qu'elles pilotent et cofinancent (*venture excubation*). Les nouvelles entités ont vocation à être réintégrées dans leur groupe d'origine une fois atteints différents objectifs fixés initialement. Le succès d'excubations menées à bien par Fast-Up Partners montre la pertinence de cette approche qui réinvente la relation entre conseil et entreprise.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Fast-Up Partners se définit comme un *producteur de croissance* pour les entreprises, cette croissance étant générée par le digital, l'innovation et le déploiement de méthodes d'entrepreneurs. Mes associés et moi-même avons occupé des positions d'*executives* dans de grands groupes internationaux et avons évolué vers la création d'entreprises. Certaines d'entre elles ont réussi et d'autres ont échoué, mais cela nous donne une expérience que nous avons voulu mettre à profit pour aider des dirigeants et actionnaires à construire des écosystèmes de croissance.

Nous nous sommes entourés de collaborateurs ayant fait leurs classes chez des grands noms du conseil, où ils n'avaient pas forcément trouvé leur bonheur, faute d'expérimenter eux-mêmes le frisson de la création d'entreprise et du passage à l'acte de l'entrepreneuriat.

Le bénéfice dégagé par l'activité de conseil a vocation à être largement réinvesti. En 2016, l'un de nos clients nous a proposé de nous associer à un projet à long terme, au-delà des interventions de conseil que nous menions avec lui. De fil en aiguille, nous avons ainsi constitué notre propre écosystème de croissance.

Notre ambition est de permettre la fertilisation croisée de ces différentes aventures entrepreneuriales en leur apportant, de par notre expérience, une structuration et une rigueur d'analyse qui les rendent "*corporate compatible*".

Les modèles usuels de croissance et d'innovation

Dans les entreprises, une grande partie de l'innovation est faite de façon incrémentale. En ce qui concerne les innovations de rupture, leur développement s'inscrit en général dans l'un des quatre modèles suivants.

Le premier est celui de l'intrapreneuriat : une équipe se voit confier le développement d'un produit ou d'un service nouveau, avec des objectifs, un périmètre et des *process* bien définis.

Le deuxième est celui de l'acquisition de start-up, sous la forme soit d'un investissement majoritaire dans quelques entreprises, soit – troisième modèle – à travers un investissement minoritaire et plus diversifié, via un fonds de *corporate venture*¹.

Enfin, le dernier modèle consiste à mettre en place avec une start-up un partenariat d'*open innovation*.

Ces différentes options rencontrent de nombreux freins et limites.

L'acquisition d'une start-up nécessite une immobilisation de capital importante et représente une prise de risque massive. De plus, pour quelqu'un qui a fondé son entreprise et a connu le vent de la liberté, il peut être assez compliqué de poursuivre sa trajectoire une fois la start-up intégrée dans une structure plus grande, où les décisions ne se prennent pas de la même façon et où la prise de risque doit s'anticiper.

Une autre difficulté apparaît quand les entreprises se lancent elles-mêmes dans des initiatives un peu audacieuses, car elles doivent alors gérer la répartition du temps et des talents entre ce nouveau défi et leur activité de tous les jours, avec un risque de perte de concentration sur leur cœur de métier. Dans une ETI où le dirigeant s'appuie sur une dizaine de personnes, à qui va-t-il confier une activité relativement périphérique et marginale, au moins au début, et comment gèrera-t-il ensuite les parcours professionnels des uns et des autres ? Ce dernier point, très politique, n'est pas anodin et conduit, bien souvent, à renoncer à se lancer dans des initiatives de croissance un peu significatives.

1. Fonds d'investissement d'entreprise dédié à l'investissement en capital dans des start-up.

Enfin, lorsque l'entreprise opte pour une participation minoritaire à travers un fonds de *corporate venture*, elle est souvent déçue : la start-up la considère comme un client captif et estime qu'elle doit être moins exigeante que les autres, puisqu'elle fait partie de la famille...

L'excubation, à la croisée de deux cultures

C'est parce que les quatre options consistant à faire soi-même, à acheter, à investir ou à conclure un partenariat sont souvent insatisfaisantes que nous proposons une voie un peu différente, celle de l'*excubation*, néologisme composé à partir d'*externaliser* et d'*incubation*.

Cette approche vise à concilier la fibre entrepreneuriale et la culture des grands groupes. J'appelle *fibre entrepreneuriale* la volonté farouche de donner naissance à quelque chose et de le faire grandir, même s'il faut pour cela surmonter d'innombrables obstacles et consacrer du temps à des tâches fastidieuses et peu valorisantes. Quelqu'un qui a cette fibre est prêt à assumer tout cela sans problème et même avec plaisir, à partir du moment où cela permettra à sa société de passer de 0 à 1, puis de 1 à 5 et de 5 à 10. Si, en outre, cet entrepreneur est capable d'assimiler la culture des grands groupes, il pourra construire une structure qui, en cas de succès, sera intégrable dans un environnement plus large.

Les étapes de l'excubation

Prenons le cas d'une entreprise bien établie sur son marché, qui estime qu'elle pourrait atteindre une croissance plus forte en déclinant son approche de façon un peu différente, et souhaite tester cette nouvelle idée. Contrairement à ce que l'on suggère parfois, les grandes entreprises ne sont pas des "tueuses de créativité". Bien au contraire, elles sont souvent très riches en savoir-faire, en innovations et en visions de l'avenir. Leur point faible est le passage à l'acte et c'est dans ce domaine que nous pouvons les aider.

L'excubation peut permettre à cette entreprise de tester son idée en externe plutôt qu'en interne, afin de limiter les risques, tout en ménageant des passerelles avec la nouvelle entité afin de faciliter le démarrage de cette dernière et sa réintégration ultérieure en cas de succès.

Une fois l'idée innovante bien définie et stabilisée, nous aidons notre client à structurer son modèle d'affaires en répondant à un certain nombre de questions : « *Quel est le problème que je résous véritablement? D'où viendront les clients? Que vont-ils trouver dans la nouvelle offre? Que seront-ils prêts à acheter? L'offre sera-t-elle proposée sous forme d'abonnement ou non?* »

Vient ensuite l'élaboration de la feuille de route, avec ces dix mille petites étapes indispensables auxquelles il faut penser et qu'il faut mettre en œuvre pour passer de l'idée à la réalité.

Une fois que tout est planifié, nous assurons le pilotage opérationnel, qui va du lancement effectif à la montée en puissance, avant de nous effacer pour transférer le nouvel actif à notre client.

Le contrat de réintégration

L'excubation permet de valider l'idée innovante et de lui donner vie sous forme d'une nouvelle entité, tout en sachant dès le départ que celle-ci a vocation à être réintégrée dans l'ensemble plus vaste qui a été à l'origine de sa création quelques mois ou années plus tôt. On pourrait parler d'une "délégation de gestation" de la nouvelle activité. Cette réintégration peut être réalisée dans un délai variable selon les projets et le type d'activité. Ce délai est néanmoins toujours planifié de façon précise et, quel qu'il soit, l'important est que la perspective de la future réintégration soit dans tous les esprits.

Pour nous en assurer, nous confions le pilotage des excubations à des leaders qui ont un comportement d'entrepreneurs (vélocité, sens du résultat, pragmatisme), mais qui ne vivront pas la réintégration chez le client comme un arrachement. Au contraire, ils la percevront comme un succès. Pour comprendre la nuance,

on peut évoquer les liens différents que les animaux et les êtres humains entretiennent avec leur progéniture. Chez l'animal, une fois que les petits sont devenus autonomes, les parents ne gardent généralement pas de lien privilégié avec eux. Les êtres humains, au contraire, sont extrêmement attachés à leur descendance, pour toute leur vie.

Les entrepreneurs qui pilotent des excubations y trouvent probablement une forme d'intérêt et peuvent même se passionner pour ces projets, tout en sachant que la nouvelle société ne leur appartiendra pas et qu'elle a vocation, avant tout, à servir les intérêts de l'entreprise mère. Ce contrat social est très important.

Aligner les intérêts

On reproche souvent aux consultants de se défausser en cas d'échec, en disant à leurs clients : « *Je vous ai donné de bonnes idées, mais vous n'avez pas su les matérialiser.* »

Avec l'excubation, la démarche est toute autre. Lorsque nous travaillons avec un client sur un projet de nouvelle activité et qu'après avoir analysé le champ des opportunités, nous lui recommandons de se lancer dans le projet, nous lui proposons systématiquement de prendre une participation minoritaire à ses côtés.

Si le besoin de trésorerie est de 5 millions d'euros, par exemple, nous proposons de couvrir 10 % de la somme en échange d'un intérêt économique de 10 % dans le projet et en fixant à l'avance les conditions de sortie du capital.

La maîtrise d'ouvrage fait l'objet d'une facturation distincte, comme dans le cas d'un management de transition ou d'une gestion déléguée.

De cette façon, tous les intérêts sont alignés. Comme nous y participons en prenant un risque financier, nous sommes extrêmement motivés à ce que le projet réussisse. Quant à notre client, il est déchargé du soin de recruter des managers et de piloter l'opération.

Force et souplesse

Le succès de l'excubation repose sur le fait qu'elle permet d'associer la force d'une entreprise établie depuis longtemps sur son marché et la souplesse de l'externalisation.

Une grande entreprise détient le plus souvent une énorme expertise et possède une masse de données qui lui permettent de tester toutes sortes d'approches et d'offres, sans parler de sa capacité à mobiliser des talents et à déployer des capitaux.

Son point faible est la lenteur dans la prise de décision. Un manager m'expliquait récemment que dans son groupe, qui travaille dans le domaine pétrolier et emploie 130 000 personnes, entre le moment où la direction décide qu'une idée mérite d'être testée et le moment où est créée l'entité légale qui portera le projet, il se passe au minimum neuf mois, quelle que soit la qualité du projet, en raison de tous les contrôles nécessaires... Un autre me confiait que faire entrer une nouvelle activité dans l'ERP de son groupe prend plusieurs trimestres, non que l'opération en elle-même demande autant de temps, mais parce qu'il y a une file d'attente et qu'il faut patienter.

L'externalisation sous la forme d'excubation permet de gagner énormément de temps, que ce soit pour la prise de décision, l'adoption d'outils permettant d'accélérer la croissance, ou encore la mise en place de modes d'organisation plus efficaces.

Prenons l'exemple d'une entreprise qui cherche à comprendre comment se repositionner en matière de plateforme ou de marque. Si c'est une entreprise en excubation, elle peut très vite décider d'investir 10 000 euros pour faire des séries de tests sur Facebook ou Instagram afin de comparer les taux de clics, de réponses et d'engagement. Une société plus institutionnalisée va commencer par se demander si le budget à consacrer à cette opération doit être de 150 000 dollars ou plutôt de 300 000 dollars et comment s'assurer qu'une méthodologie conforme

aux meilleurs pratiques du groupe sera appliquée (je caricature un peu...). Le temps qu'elle prenne sa décision, la société excubée aura déjà la réponse à ses tests.

Très souvent, dans un groupe de quelques centaines de millions d'euros de chiffre d'affaires, la culture dominante consiste à minimiser le risque. Un manager qui veut faire son chemin va s'efforcer de bien faire son travail et d'avoir de bonnes idées, mais, avant tout, d'éviter toute catastrophe.

L'excubation crée une bulle d'autonomie qui permet d'aller plus vite et plus loin parce que les critères de jugement ne sont pas les mêmes. C'est ce que nous traduisons par la formule « *No past, no future* » : ceux qui pilotent le projet ne doivent pas se sentir prisonniers de l'historique de la maison mère ni liés à un avenir écrit d'avance.

LimeLife

Je vais maintenant présenter quelques exemples d'excubations.

Il y a quelques années, nous menions une mission de conseil chez L'Occitane, pour aider ce groupe à améliorer son organisation digitale et à mieux tirer parti des opportunités offertes par l'e-commerce. Comme la mission se déroulait bien, nos interlocuteurs nous ont parlé d'un projet consistant à créer une société qui vendrait des cosmétiques en MLM (*multi level marketing*), en recourant à des ambassadrices, un peu comme autrefois pour les produits Tupperware. Pour différentes raisons, cette entité devait être basée au Brésil.

Nous avons commencé par créer une première start-up, en y prenant une part minoritaire, mais, au bout de quelque temps, nous avons identifié une société américaine faisant un peu la même chose. L'Occitane a racheté cette entreprise en 2017 et le projet a changé de dimension : notre client disposait désormais d'une société répondant à ses besoins, mais il fallait l'internationaliser, ce que nous avons fait en la déployant au Canada, en France, au Royaume-Uni, en Italie, etc.

L'internationalisation d'une société de ce type nécessite, dans chaque pays, le recrutement d'ambassadrices via les réseaux sociaux, mais aussi la réalisation de tâches très fastidieuses comme les demandes d'autorisations administratives et sanitaires, incontournables pour des produits cosmétiques. Cela n'exige pas beaucoup de réflexion : il suffit de le faire – mais encore faut-il s'en occuper –, et pour le faire intelligemment et rapidement, il faut une forte motivation ou, en d'autres termes, la hargne d'un entrepreneur, alors même que l'entité en question est une filiale d'un grand groupe...

En l'occurrence, l'alchimie entre l'engagement d'un entrepreneur et la culture du grand groupe a donné des résultats tangibles puisque, selon le rapport annuel de L'Occitane, la ligne d'activité de LimeLife a été le premier contributeur à la croissance du Groupe en 2019.

Natusan

La société Natusan fournit à domicile de la litière pour chats compostable. L'initiative vient du groupe Mars, leader mondial dans les produits pour animaux de compagnie. Le Groupe souhaitait explorer la possibilité de changer de métier en passant de la vente d'aliments via des centrales d'achat (en distribution sélective ou en grande distribution) à la vente de services à des particuliers. Il nous a demandé d'explorer plusieurs concepts et de concentrer nos efforts sur celui qui paraissait le plus approprié pour effectuer cette transition.

Une fois que la décision a été prise de lancer ce produit dans des villes à fort pouvoir d'achat, nous avons jeté notre dévolu sur Londres. Ensuite, tout restait à faire : il n'existait pas d'expert dans cette activité et nous devions forger notre savoir-faire nous-mêmes, en particulier pour parvenir à bien gérer la chaîne logistique et technique relative à la collecte et au compostage.

Ce cas est emblématique de la rapidité d'exécution qui caractérise l'excubation : entre la formulation du concept et l'existence d'une société qui propose des abonnements pour vendre de la litière à Londres, il s'est passé moins de douze mois. C'est la vitesse du passage à l'acte qui intéresse nos clients, plus encore que le niveau du chiffre

d'affaires. Ce qu'ils veulent par-dessus tout, c'est éviter de passer trois ans dans des démarches itératives qui font complètement perdre son âme au projet.

Clairement, avec ce genre d'innovation, on n'est pas dans le high-tech ni le *deep learning*. En revanche, pour que le projet aboutisse, il faut accorder un soin extrême à chaque étape, en sachant qu'il y a toujours quelque chose qui ne marche pas. Par exemple, vous en êtes à la phase de montée en puissance et vous êtes très satisfait de vos *process*, et puis vous découvrez que le marché n'adhère pas complètement à la marque et qu'il faut la retravailler, le tout dans un horizon de temps très court.

BIC Shave Club

Un troisième exemple est celui du BIC Shave Club, projet pour lequel nous avons été associés davantage à la conceptualisation qu'à l'accompagnement à long terme. Il s'agissait de créer un service d'abonnement sur le modèle du Dollar Shave Club, une société américaine qui fournit des lames de rasoir sur abonnement au prix de 1 dollar par mois – et qui a été cédée pour 1 milliard de dollars.

Les opérations d'excubation sont souvent liées à la création, par des sociétés établies, d'entreprises en rupture avec leur modèle de distribution. On regroupe sous l'acronyme de DNVB (*Digital Native Vertical Brands*) des marques comme Dollar Shave Club ou encore Away, qui vend des valises et des sacs de voyages en dehors du système de distribution classique. Il en existe des dizaines, que ce soit dans la cosmétique, la mode, les accessoires, ou encore les compléments alimentaires.

C'est un phénomène très puissant qui a donné envie à certaines grandes entreprises de se doter de leur propre DNVB, mais en l'externalisant, afin d'explorer de la manière la plus efficiente possible de nouveaux *process*, modes de fonctionnement et formes de marketing. L'excubation est parfaitement adaptée à ce genre de démarche.

Après l'excubation, l'auto-excubation

Nous essayons de nous appliquer également le concept d'excubation, c'est-à-dire de faire comme si nous étions notre propre client et de tester, de façon externalisée, des concepts qui nous paraissent intéressants et complémentaires avec notre activité.

Par exemple, comme nous avons beaucoup de clients en e-commerce, nous avons créé une société baptisée Seelk, qui aide les marques à réussir dans l'écosystème d'Amazon. Depuis, nous l'avons cédée à Webedia.

De même, nous nous sommes beaucoup intéressés au format "*drive*", c'est-à-dire aux supermarchés en ligne, et nous avons créé une société qui aide les marques à s'adapter à cette nouvelle forme de distribution, ce qui nous permet de fournir à nos clients des outils et des solutions pour accélérer leur propre croissance.

Bref, on pourrait nous comparer à une centrale nucléaire dans laquelle le combustible ne serait pas de l'uranium, mais de la croissance d'entreprise...

Comparaison n'est pas raison

Un intervenant : *Vous avez employé le terme d'arrachement à propos du moment où la nouvelle entité est réintégrée dans le groupe. Cela m'a fait penser à la problématique des mères porteuses qui, au dernier moment, décident de garder leur enfant...*

Philippe Besnard : Les liens qu'une femme entretient avec l'enfant qu'elle porte et ceux qu'un manager entretient avec l'entreprise qu'il crée ne me paraissent pas exactement de même nature...

Il nous est cependant arrivé de vivre des moments un peu difficiles, par exemple lorsque le patron de l'informatique d'une des sociétés que nous avons excubées a décidé de nous quitter pour rejoindre le groupe à l'origine de cette opération.

Int. : *En l'occurrence, il n'y a pas eu d'arrachement, justement, puisqu'il a continué à s'occuper de son "bébé"...*

P. B. : Pour nous, cela en était un! Néanmoins, cela faisait partie des options possibles. La pratique de l'excubation suppose d'être prêt à former des personnes qui resteront peut-être ensuite dans l'entité excubée pour continuer à s'en occuper, voire qui se feront embaucher par notre client afin de mener de nouveaux projets pour lui.

Int. : *J'imagine que, pour limiter le risque de mauvaise surprise au moment de la réintégration, vous vous efforcez de recruter des profils de "mercenaires"?*

P. B. : Je ne sais pas si c'est le terme approprié. Certaines personnes adorent faire passer une activité de 0 à 1, et de 1 à 5, mais pas du tout de 5 à 100, et encore moins de 100 à 10 000. C'est d'ailleurs sans doute un peu mon cas. Les jeunes directeurs que nous mettons à la tête des équipes d'excubation ont généralement autour de 35 ans, ils ont souvent déjà créé une entreprise, qu'ils ont revendue ou qui n'a pas donné les résultats qu'ils espéraient et, tout en ayant ce profil d'entrepreneur, ils ne sont pas non plus allergiques au fait de travailler pour des structures plus normées. Ils sont prêts à s'impliquer à fond pendant deux ou trois ans, aux côtés d'un grand groupe, dans une aventure qui leur apprendra énormément de choses et, une fois que la filiale sera sur les rails, à se lancer dans un nouveau projet pour un autre groupe.

La rémunération

Int. : *De quelle façon la rémunération que vous recevez de votre client évolue-t-elle une fois que vous avez investi avec lui?*

P. B. : L'excubation consiste à mettre à la disposition de notre client des personnes qualifiées qui vont assurer la maîtrise d'ouvrage du projet, et notre rémunération dépend du nombre de personnes et du temps qu'elles consacrent au projet. En fonction des cas et des souhaits des uns et des autres, il peut arriver que cette rémunération soit réduite en contrepartie du fait que nous prenions une participation plus importante dans le capital. Inversement, il existe des cas où nous ne pouvons pas prendre de parts, car la simple validation de l'entrée d'un actionnaire minoritaire dans la nouvelle entité prendrait entre douze et dix-huit mois... Dans ce cas, nous négocions, par exemple, l'obtention d'un complément de rémunération en cas de succès de l'opération.

La sortie du capital

Int. : *À quel moment sortez-vous du capital?*

P. B. : La feuille de route du projet comporte un certain nombre de points d'étape, et le moment où nous sortirons du capital est prévu d'avance dans ce plan. Cela peut être, par exemple, le moment où l'entreprise aura atteint un certain nombre de clients. En général, nous restons deux ans au capital.

Int. : *À qui revendez-vous vos parts ?*

P. B. : Selon la clause de liquidité, c'est obligatoirement à l'entreprise mère, qui détient 90 % des parts.

Int. : *Et si l'aventure tourne mal ?*

P. B. : Cette option est naturellement envisagée. Le contrat peut prévoir, par exemple, que si le chiffre d'affaires n'atteint pas tel niveau au bout de tel délai, on peut décider de tout arrêter. Cela dit, s'agissant de projets très exploratoires, avec une forte incertitude, ce n'est pas vraiment sur la question de la rentabilité que la décision d'abandonner pourrait se prendre. Ce serait plutôt pour un problème de très forte insatisfaction de part et d'autre, l'impression que l'on ne s'est pas bien compris sur ce que chacun attendait. Jusqu'ici, cela ne s'est jamais produit.

Des innovations marketing

Int. : *Les innovations dont vous vous occupez portent-elles uniquement sur du marketing, ou parfois aussi sur de la technologie ?*

P. B. : Pour qu'une entreprise génère de la croissance, il faut qu'elle génère de nouvelles opportunités de vente, par exemple en proposant des produits différents et/ou en s'adressant à des clients nouveaux, ou en recourant à de nouveaux modes de distribution. C'est sur ces aspects-là que nous nous concentrons. Nous ne serons jamais en mesure d'inventer un logiciel ou un médicament, mais nous saurons créer les conditions pour que des produits basés sur les savoir-faire de nos clients puissent trouver leur public. Très souvent, pour les entreprises, le plus difficile n'est pas d'imaginer de nouvelles technologies, mais de les mettre sur le marché.

Le risque de tarir l'esprit d'entreprise chez les clients ?

Int. : *Le fait de recourir à l'excubation ne risque-t-il pas de tarir l'esprit d'entreprise chez vos clients ? Leurs salariés peuvent se sentir un peu désabusés de constater que lorsqu'une innovation émerge, elle est confiée à des acteurs extérieurs.*

P. B. : J'ai peut-être été un peu caricatural dans ma présentation tout à l'heure, mais la plupart des groupes disposent de différents canaux pour développer leurs innovations, comme les programmes d'intrapreneuriat, la participation à des fonds de *corporate venture*, ou encore les partenariats d'*open innovation*. En général, l'excubation n'est que l'un des vecteurs auxquels ils recourent. De nombreux cadres et dirigeants ont trouvé leur bonheur chez Total ou EDF grâce à la création de filiales innovantes. Notre formule peut constituer une option intéressante lorsque les autres se sont avérées inadaptées.

Le choix de l'équipe dirigeante

Int. : *Participez-vous au choix des dirigeants de l'entreprise excubée ? A priori, la culture et les pratiques de votre propre entreprise sont assez différentes de celles de vos clients.*

P. B. : Chaque excubation est confiée à un noyau dur constitué de 4 à 8 "fast-uppers", dont le choix est évidemment approuvé par le client. Cela ne pose généralement pas de problème, car, depuis l'amont de la création de l'entreprise, ils travaillent ensemble sur la définition du projet, le modèle d'affaires, etc.

Int. : *Le client ne demande jamais qu'un de ses collaborateurs fasse partie de l'équipe ?*

P. B. : Généralement non. En tout état de cause, le patron du projet est toujours un membre de Fast-Up Partners. En revanche, il faut que cette équipe puisse s'appuyer sur un certain nombre de compétences clés chez le client et qu'elle y dispose d'un *business owner* clairement identifié. En outre, nous nous efforçons de toujours isoler l'équipe de tout ce qui pourrait la freiner, notamment tous les délais liés aux procédures internes (files d'attente en informatique, chaînes de validations multiples, etc.) conçues pour des organisations complexes et inadaptées à des start-up.

L'entreprise excubée est une sorte de construction hybride : elle appartient au client, mais elle est gouvernée par des membres de Fast-Up, et ses flux fonctionnels sont en partie liés au client et en partie indépendants.

Int. : *N'est-il pas gênant que vos consultants ne soient pas forcément familiers du métier de votre client ?*

P. B. : Si vous fabriquez des valises et que vous souhaitez créer une marque en DNVB, vous n'avez pas besoin d'expertise en valises, mais d'expertise en DNVB. L'important est d'organiser la rencontre entre les différents flux de savoir-faire, de données, de *process*, qu'ils viennent de chez nous ou de chez le client, pour en faire quelque chose qui ira plus vite et plus loin que la concurrence.

L'équipe de Fast-Up Partners

Int. : *Quels sont les effectifs de Fast-Up Partners et combien de projets d'excubation menez-vous en parallèle ?*

P. B. : Nous sommes une trentaine de personnes et nous recrutons des talents supplémentaires en fonction de nos besoins, par exemple des consultants indépendants pour optimiser certaines expertises sectorielles. Nous le faisons en toute transparence vis-à-vis de notre client, et nous intégrons ce recrutement dès le départ dans le budget.

Nous gérons entre deux et trois projets en parallèle, auxquels s'ajoutent les "antichambres de l'excubation", c'est-à-dire des missions de conseil qui nous permettent de démontrer nos savoir-faire dans la résolution des challenges de croissance et d'explorer des opportunités qui pourraient déboucher sur une excubation.

Le processus d'idéation

Int. : *Qui est à l'origine de l'idée d'innovation, vous ou le client ?*

P. B. : Notre métier, c'est le passage à l'acte, c'est-à-dire la création et la montée en puissance de l'entité qui matérialise la vision de notre client. Les idées sous-jacentes proviennent parfois de nos clients, auquel cas nous apportons nos méthodes pour valider, comparer et prioriser, avant de construire pour de bon. Dans d'autres cas nous faisons partie intégrante du processus d'idéation, pour lequel nous nous entourons volontiers d'experts externes en fonction des secteurs concernés.

■ Présentation de l'orateur ■

Philippe Besnard : diplômé d'HEC, associé gérant de Fast-Up Partners depuis 2018. Il a préalablement cofondé Quantum Advertising, plateforme leader en Europe de publicité native programmatique, revendue à Hi-Media. Il a dirigé les activités françaises ou européennes de différents groupes internationaux, notamment Laureate Education, AOL Advertising (aujourd'hui Verizon Media) ou Specific Media. Investisseur actif dans le domaine du marketing digital, il accompagne des sociétés telles que Adikteev, Keymantics ou encore GR MEDIA. Il a récemment siégé aux conseils d'administration de Sarenza et de Labelium.

Diffusion octobre 2020
