



## **SOUTENIR LA CAPACITÉ D'ACCÉLÉRATION DES ENTREPRISES**

**Quelles évolutions pour les  
accélérateurs d'entreprise ?**

Corentin Duvert  
PIC 2017 (Orange) – Mckinsey

Sihem Ben Mahmoud-Jouini  
HEC Paris



Copyright © 2020 L'Observatoire Projet Innovation Conception – École polytechnique

L'Observatoire Projet Innovation Conception encourage, sous réserve de citation (référence bibliographique et/ou URL correspondante), la reproduction et la communication de ses contenus, à des fins personnelles, dans le cadre de recherches ou à des fins pédagogiques. Toute utilisation commerciale (en version imprimée ou électronique) est toutefois interdite.

Sauf mention contraire, les opinions, interprétations et conclusions exprimées sont celles de leurs auteurs, et n'engagent pas nécessairement l'Observatoire Projet Innovation Conception et l'École polytechnique en tant qu'institution ni les individus ou les organisations consultés dans le cadre de cette étude.

Citation : Corentin Duvert, Sihem Ben Mahmoud-Jouini (2020). « SOUTENIR LA CAPACITÉ D'ACCÉLÉRATION DES ENTREPRISES : Quelles évolutions pour les accélérateurs d'entreprise ? ». *Les cahiers du Master P.I.C.* N° 5, Observatoire Projet Innovation Conception – École polytechnique, Paris, France.

## AVANT-PROPOS

Ce travail s'appuie sur le mémoire de Corentin Duvert (PIC, 2017). Il a été accepté et présenté au WOIC 2017 (World Open Innovation Conference) à San Francisco. Il y a été pré-sélectionné pour le prix du meilleur article étudiant (Best Student Paper Award). Ce travail est le fruit d'un travail collectif impliquant, avec l'auteur du mémoire, les tuteurs entreprises, Mme Séverine Belhomme (Orange Fab Program Director) et M. Eric Tartanson (VP Corporate Development) et la tutrice académique investie dans la recherche, Mme Sihem Ben Mahmoud-Jouini. Nous tenons à remercier tous les acteurs qui ont permis ces collaborations sans lesquelles le master PIC, dans sa vocation d'articuler théorie et pratique, ne pourrait pas exister.

## LES AUTEURS

**Corentin Duvert** a réalisé son projet de Master PIC chez Orange en 2017 et est actuellement Consultant chez McKinsey & Company.

**Sihem Ben Mahmoud-Jouini** est Professeur associé à HEC et directrice de la majeure PIC.

Pour toute question sur cette publication, contacter :

**Sihem Ben Mahmoud-Jouini** : [jouini@hec.fr](mailto:jouini@hec.fr)

**Corentin Duvert** : [corentin.duvert@hec.edu](mailto:corentin.duvert@hec.edu)

## RÉSUMÉ

Depuis le lancement de Y Combinator en 2005, le nombre de programmes d'accélération n'a cessé de croître et atteint aujourd'hui plus de 650 dans le monde. Inspirées par ce nouveau modèle et les recherches de Chesbrough sur la collaboration avec les startups, les entreprises ont développé leur propre capacité d'accélération à travers des accélérateurs d'entreprise ou corporate. La littérature s'est concentrée sur l'étude des différentes formes d'accélérateur (proposition de valeur, processus, ressources, etc).

Après plus de dix ans de développement des accélérateurs d'entreprise, ce cahier propose une approche prospective de l'approche stratégique de ces accélérateurs. En s'appuyant sur un benchmark de 30 accélérateurs d'entreprises, sur une revue de littérature et une étude de cas longitudinale menées chez Orange Fab, il suggère quatre axes de développement stratégiques principales pour positionner les accélérateurs d'entreprises et développer la capacité d'accélération des entreprises qui les mobilisent.

## SUMMARY

The first accelerator, Y Combinator, founded in 2005 in Cambridge (Massachusetts), has become a model for the development of similar structures. The number of acceleration programs now reaches over 380 accelerators worldwide. In 2010, Citrix was the first company to adapt the model of independent accelerator. Many companies have been following this example and build their own acceleration capacities to cooperate with startups. They are motivated by the growing necessity to use “purposeful inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand their markets for the external use of innovation” (Chesbrough et al., 2006).

Recent literature has defined models of corporate accelerators by specifying the value proposition for the startups, the resources and the process of acceleration. Cohen and Hochberg (Cohen and Hochberg, 2014) suggested a definition of accelerators: “a program of limited duration that helps cohorts of startups going through the new venture process”. Considering the high investment in developing corporate acceleration capacity, many studies have been questioning their success and performance. From now, we have a couple years of hindsight to consider their outcomes of acceleration programs.

This article adopts the perspective of the corporation. We address the challenges for corporations and suggest four strategic paths to reposition and sustain corporate acceleration capacities.

Our research is based on a review of the current literature on corporate acceleration, a benchmark of 30 corporate accelerators (Telefonica, Deutsch Telekom, Allianz, Google, Microsoft, Cisco, etc.) based on public information and on a fine grained and longitudinal case: Orange, a leading multinational Telco operator, that developed a network of corporate accelerators, the Orange Fabs.



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>1. CADRE THÉORIQUE</b>	<b>9</b>
<b>2. MÉTHODOLOGIE</b>	<b>10</b>
<b>3. ÉTUDE DU RÉSEAU ORANGEFABS ET BENCHMARKERREUR ! SIGNET NON DEFINI.0</b>	
<b>4. LES AXES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DES ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISEERREUR ! SIGNET NON DEFINI.1</b>	
Les approches "push"	12
Les approches "pull"	12
<b>5 PROPOSITION DE TYPES D'INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON L'ACCÉLÉRATEUR ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.3</b>	
<b>CONCLUSION</b>	<b>13</b>
<b>RÉFÉRENCES</b>	<b>14</b>



## Introduction

Le premier accélérateur, Y Combinator, fondé en 2005 à Cambridge (Massachusetts), est devenu un modèle pour le développement de structures similaires. Le nombre de programmes d'accélération atteint aujourd'hui plus de 650 accélérateurs dans le monde (Cohen et al. 2019a). En 2010, Citrix a été la première entreprise à adopter le modèle d'accélérateur indépendant de Y Combinator. De nombreuses entreprises (plus d'une centaine) ont suivi cet exemple et ont construit leurs propres capacités d'accélération pour coopérer avec des startups. Elles sont motivées par la nécessité croissante d'utiliser « les flux entrants et sortants de connaissances pour accélérer l'innovation interne et élargir leurs marchés » (Chesbrough et al., 2006).

Cohen et Hochberg (2014) définissent les accélérateurs comme des programmes à durée déterminée, axés sur l'apprentissage et qui fournissent à des cohortes de jeunes pousses mentorat et formation. Les jeunes pousses sont généralement à un stade précoce et ont soit récemment lancé ou sont sur le point de lancer leur produit ou service. Elles sont à la poursuite d'une opportunité à fort potentiel qui peut éventuellement conduire à une acquisition ou une introduction en bourse. Un accélérateur va généralement investir 15 à 20K\$ dans une startup de 2 à 3 personnes contre 6 à 8% de participation au capital.

La littérature a défini des modèles d'accélérateurs notamment d'accélérateurs d'entreprise en précisant la proposition de valeur pour les start-ups (Ben Mahmoud-Jouini et al. 2018), les ressources et le processus d'accélération (Pauwels et al. ). Jusqu'à récemment, peu de recherches (Cohen et al. 2019b; Hallen et al., 2020; Yu, 2020) se sont attaché à montrer comment ces programmes aident les jeunes pousses à se développer et selon quelles performances. Certaines études interrogent même cette capacité (Hochberg, 2016).

Dans cet article<sup>1</sup>, nous nous focalisons sur les accélérateurs d'entreprise et nous adoptons la perspective de l'entreprise. Nous abordons les défis qui se posent à elles dans le développement de cette capacité d'accélération de jeunes pousses et suggérons quatre voies pour repositionner et soutenir cette capacité.

L'article s'appuie sur une revue de la littérature concernant les accélérateurs d'entreprise, sur un benchmark de 30 accélérateurs d'entreprise (Telefonica, Deutsch Telekom, Allianz, Google, Microsoft, Cisco, etc.) fondé sur des informations publiques et sur un cas longitudinal d'une entreprise, Orange, un des principaux opérateurs multinationaux de télécommunications, qui a développé un réseau d'accélérateurs d'entreprise, les Orange Fabs. Ce réseau<sup>2</sup> a été initié en 2013 avec la création d'un accélérateur à San Francisco et regroupe en 2019 17 entités dans le monde (Ben Mahmoud-Jouini et al. 2018).

---

<sup>1</sup> Ce travail s'appuie sur le mémoire de Corentin Duvert (HEC, majeure PIC, 2017). Il a été accepté et présenté au WOIC 2017 (World Open Innovation Conference) à San Francisco. Il y a été pré-sélectionné pour le prix du meilleur article étudiant (Best Student Paper Award).

Ce travail a bénéficié du support de la Chaire Orange-HEC, Management de l'Innovation et globalisation.

<sup>2</sup> <https://www.orange.com/fr/Press-Room/communiqués/communiqués-2019/Orange-Fab.-le-reseau-international-d-acceleration-pour-start-up-d-Orange.-s-etend-en-Russie>



## 1. CADRE THEORIQUE

Depuis l'essor des recherches sur l'open innovation (Gassman et al. 2010 ; West & Bogers, 2014 ; West et al. 2014) à la suite du travail fondateur de Chesbrough (2006), de nombreuses entreprises ont développé et soutenu des initiatives d'innovation ouverte impliquant notamment des startups. On dénombre dans la littérature quatre types d'initiatives à destination des startups : les unités de scouting ou veille, les incubateurs et accélérateurs d'entreprises, les fonds corporate de capital-risque et l'acquisition de start-ups. Chacune d'entre elles soulève des défis spécifiques (Bogers et al., 2017).

Les accélérateurs d'entreprises ont été inspirés par le modèle des accélérateurs indépendants comme celui de Y Combinator. Le premier accélérateur d'entreprises a été fondé en 2010 par Citrix (Kohler, 2016). Entre 2013 et 2015, ces programmes d'accélération ont connu un essor mondial. De nombreuses recherches portent sur leur définition (Cohen et Hochberg, 2014 ; Pauwels et al., 2016 ; Weiblen et Chesbrough, 2015), leurs caractéristiques (Cohen et Hochberg, 2014 ; Haines, 2014 ; Isabelle, 2013 ; Kohler, 2016 ; Radojevich-Kelley et Hoffman, 2012), leurs performances et leurs résultats (Miller et Bound, 2011 ; Wise et Valliere, 2014). Nous adopterons la définition de Cohen : un programme à durée limitée qui accompagne des cohortes de startups dans le processus de création, c'est-à-dire qui les aide à définir et à construire leurs produits initiaux, à identifier des segments de clientèle prometteurs et à obtenir des ressources (capital, employés). Kohler (2016) a mis en évidence les principales questions que les entreprises devraient aborder dans la construction d'un accélérateur : proposition de valeur, processus, mentoring, lieu.

Plus généralement, les principaux enjeux et défis des initiatives d'innovation ouverte réside dans l'obtention, l'intégration et l'exploitation de l'innovation externe provenant de la startup (West et Bogers, 2016). Les accélérateurs d'entreprises n'y échappent pas (Bogers et al., 2017).

En ce qui concerne *l'obtention* de startups, le nombre massif d'accélérateurs dans le monde rend l'attraction des meilleures startups difficile (Carr, 2012 ; Cars, 2016). Certains acteurs majeurs - indépendants comme Y Combinator ou TechStars et des sociétés de premier plan comme Google ou Microsoft - attirent les plus prometteuses. En raison de cette rude concurrence, la plupart des accélérateurs d'entreprises ne parviennent pas à attirer un flux suffisant et de qualité. En ce qui concerne *l'intégration* des startups, en plus de gérer les divergences de culture et d'intérêt entre les entreprises et les startups, les accélérateurs ont des difficultés à réunir une équipe expérimentée pour aider les startups, à attirer des mentors et à entretenir des liens solides avec les investissements (Cars, 2016 ; Yerkes, 2016). Enfin, *l'exploitation* de l'innovation externe est difficile à évaluer pour les accélérateurs d'entreprises. Il est courant de mesurer la performance des accélérateurs par les levées de fonds, les sorties, la taille et la visibilité du réseau d'anciens (Cars, 2016 ; Hathaway, 2016). Ces mesures sont génériques pour tout programme d'accélération et ne tiennent pas compte des spécificités des accélérateurs d'entreprise. Ainsi, les performances des accélérateurs d'entreprise sont difficiles à mesurer et, *de facto*, à gérer.

Nous proposerons dans la suite les stratégies que certaines entreprises ont mises en œuvre pour maintenir leur capacité d'accélération face à ces difficultés.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Pour cela, nous nous appuyons sur une analyse comparative menée au cours de l'année 2017 de 30<sup>3</sup> accélérateurs d'entreprise dans le monde, provenant de différents secteurs d'activité sur la base d'informations publiques. Cette analyse a porté sur les critères suivants : l'industrie d'appartenance, les caractéristiques du programme (durée, nombre de saisons, processus de sélection, etc.), les objectifs annoncés de l'entreprise, les secteurs visés, la maturité des startups visées, la relation attendue à l'issue de l'accélération.

Notre compréhension du phénomène est enrichie par notre implication pendant 16 mois (mai 2016 - 2017) au sein de l'entité d'Orange en charge de la

collaboration avec les startups, notamment les accélérateurs Orange Fab et plus spécifiquement Orange Fab France. Nous avons mobilisé de la documentation sur cette initiative depuis son lancement et plus particulièrement une étude de cas de ce programme, menée en 2015 (Esquirol, 2015 ; Ben Mahmoud-Jouini et al. 2018). Nos données sont donc diverses et comprennent des entretiens, des observations, la participation à des réunions et aux *démodays* par lesquels se clôturent le programme d'accélération.

## 3. ÉTUDE DU RÉSEAU ORANGEFABS ET BENCHMARK

Orange est un opérateur de télécommunications de premier plan au niveau mondial. Le réseau Orange Fabs a débuté en 2013 avec la création d'Orange Fab US, dans la Silicon Valley. L'équipe s'est définie comme « *un programme accélérateur de trois mois qui soutient les jeunes pousses basées aux États-Unis avec un produit existant qui change la façon dont les gens se connectent* ». Ainsi contrairement à la définition de Cohen, les startups sélectionnées sont à un stade relativement avancées puisqu'elles ont un produit ou un service. Le modèle a été étendu à la France en novembre 2013, à la Pologne en février 2014. En juin 2017, il y avait 14 Orange Fab dans le monde.

L'objectif de chaque Fab est de capter l'innovation locale et de faire coopérer les startups avec des unités commerciales ou filiales d'Orange dans le monde entier. L'Orange Fab sélectionne des startups prêtes à établir un partenariat avec des unités commerciales, à l'échelle locale ou internationale. Ainsi une startup qui a développé une technologie ou un service sera accélérée dans un Orange Fab en Côte d'Ivoire dans le but de développer un partenariat avec l'opérateur

Orange localement. La phase d'accélération permettra d'adapter et d'ajuster le produit au marché local et aux technologies d'Orange pour offrir un service combiné complet aux clients d'Orange.

Une étude interne a été lancée en octobre 2016 au sein de l'équipe d'entreprise chargée de la coordination entre les 14 Orange Fabs dans le but d'analyser leurs performances. A la date de juin 2017, plus de 250 startups ont été accélérées et certaines sont de véritables réussites comme SecBi<sup>4</sup> ou PayinTech<sup>5</sup>.

En outre, de nombreux partenariats entre Orange et d'autres grandes entreprises ont été développés pour renforcer la proposition de valeur aux start-ups, comme celui avec DeutschTelecom, Telefonica et Singtel, pour constituer GoIgnite un programme d'accélération groupé des quatre opérateurs ou celui entre le Orange Fab de San Fransisco et Michelin, TF1, Mazars, Geopost, etc. pour constituer FabForce<sup>6</sup>.

Toutefois, l'étude a également souligné de nombreux défis. En matière *d'obtention*, un écart est constaté entre

---

<sup>3</sup> Accenture – Allianz – Amazon – Bayer – BMW – BNP - CISCO – Deutsch Telekom – EDF – Facebook-EON – Galeries Lafayette - Google – Groupe La Poste - IBM – ING - INTEL – KPMG – Microsoft – MSD – Natwest - PwC – Samsung – SAP – Singtel – Telcom Italia – Teleconet – Telefonica – Inibail - Unilver – Virgin – Vodafone

<sup>4</sup> <https://www.orange.com/en/Press-Room/press-releases/press-releases-2016/Orange-Digital-Ventures-invests-incybersecurity-innovator-SecBI>

<sup>5</sup> [https://orangefabfrance.fr/fr/les\\_start\\_up/payinte ch/](https://orangefabfrance.fr/fr/les_start_up/payinte ch/)

<sup>6</sup> <https://www.orangefab.com/for-corporations/>

la proposition de valeur des Orange Fabs et les attentes des parties prenante (unités commerciales internes et start-ups). En ce qui concerne *l'intégration* et *l'exploitation*, certaines unités commerciales souhaitent établir des relations directes avec les startups sans passer par le processus saisonnier de l'accélérateur. Enfin, la phase de développement du programme d'accélération a conduit à une grande variété de startups accélérées. Ces défis montrent notamment les limites de la transposition du modèle accélérateur indépendant dans un contexte d'entreprise.

Pour faire face à ces défis, une réflexion a été initiée pour faire évoluer la proposition de valeur des Orange Fabs. Une étude prospective des objectifs alternatifs de l'accélération a été lancée sur la base du benchmark de 30 programmes d'accélération d'entreprise. Cette étude montre qu'après quelques années d'activité, un grand nombre de ces initiatives a évolué.

Dans ce qui suit, nous dressons un panorama des principales axes de développement stratégique des programmes d'accélération pour les entreprises.

#### 4. LES AXES DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DES ACCÉLÉRATEURS D'ENTREPRISE

Nous proposons d'organiser ces axes de développement stratégique en suivant les deux approches d'innovation ouverte liées aux startups : *push* et *pull* (Hagel et Brown, 2011). Ainsi, deux modèles d'innovation externe coexistent dans les entreprises :

- L'approche d'innovation « *push* » : capter l'innovation intégrée dans les startups et la pousser vers les unités commerciales. Ce type d'innovation ouverte caractérise la plupart des accélérateurs, incubateurs et fonds de corporate capital-risque qui agissent comme des *boundary spanners* (Monteiro et Birkinshaw, 2017).
- L'approche de l'innovation « *pull* » : identifier les besoins des unités commerciales et tirer une startup pour coopérer avec elle. Cette approche se concentre généralement sur l'idéation et le prototypage (challenges, hackathon, search, ...).

Sur la base du benchmark et de l'étude des Orange Fabs, nous proposons quatre grandes axes de développement stratégique pour les accélérateurs d'entreprise, en tenant compte de l'orientation de l'innovation ouverte retenue : financière (un investissement), stratégique (avoir un aperçu des tendances innovantes en matière de technologies, *business model*, usages, etc.) ou opérationnelle (acquérir rapidement des connaissances ou des innovations) et de l'orientation *push* ou *pull* vis-à-vis des startups. Ces axes stratégiques s'inspirent de la manière dont les accélérateurs d'entreprises se sont progressivement repositionnés pour faire face aux défis de leur secteur et aux changements majeurs au sein des entreprises en termes d'innovation ouverte.

Deux axes stratégiques renforcent l'approche « *push innovation* » actuelle des accélérateurs d'entreprise et deux autres voies présentent un nouveau positionnement « *pull innovation* » pour ces entités.

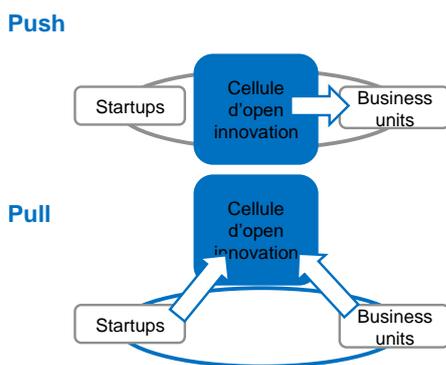


Fig. 2 - Les deux approches d'open innovation

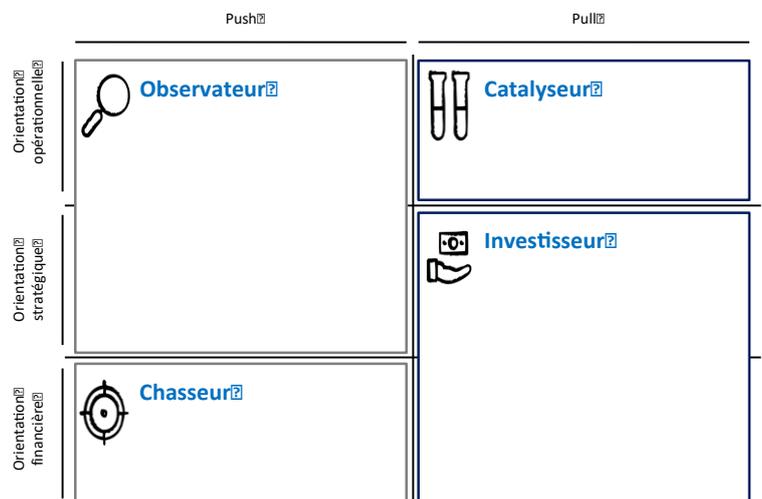


Fig. 3 - Les quatre évolutions des accélérateurs

## LES AXES STRATEGIQUES « PUSH » : L'ACCÉLÉRATEUR OBSERVATEUR ET L'ACCÉLÉRATEUR CHASSEUR

L'« *observateur* » a un objectif stratégique et opérationnel pour l'entreprise : identifier les principales tendances et les prochains défis en repérant des startups. Comme les unités de scouting, les accélérateurs sélectionnent des acteurs intéressants et pertinents pour travailler avec les unités commerciales locales. Les start-ups accélérées peuvent avoir des degrés de maturité très divers, d'une simple idée au développement d'un nouveau *business model*. Cette approche peut conduire à davantage d'innovations radicales au sein de l'entreprise en développant conjointement des produits/services/processus. Des acteurs technologiques majeurs comme Google et Microsoft ont adopté ce positionnement - respectivement Google Campus et Microsoft Accelerator. Ils offrent un mentorat et de la mise en réseau, et favorisent le développement d'un réseau d'anciens.

Le « *chasseur* » a un objectif principalement financier. Les entreprises mandatent de puissants accélérateurs indépendants – comme Techstar ou Plug&Play - pour mener à bien leur programme d'accélération. Les entreprises sélectionnent les meilleures start-ups dans l'écosystème. P&G, les Galeries Lafayette ou BNP Paribas ont délégué l'ensemble du processus à Plug&Play par exemple qui identifie des start-ups à fort potentiel et les aident à se développer. Les entreprises peuvent ensuite investir et/ou signer des accords commerciaux avec les start-ups accélérées.

## LES AXES STRATEGIQUES « PULL » : L'ACCÉLÉRATEUR CATALYSEUR ET L'ACCÉLÉRATEUR INVESTISSEUR

Le « *catalyseur* » a un objectif pleinement opérationnel. Une *business unit* identifie un besoin d'innovation ou de connaissance et l'équipe de l'accélérateur identifie les startups qui travaillent sur ce sujet. Il n'y a pas de mentoring : l'objectif est de co-développer de nouveaux produits/services/processus dans une durée limitée. En Allemagne, l'Allianz X est un programme d'entrepreneur en résidence de 100 jours qui permet de créer des entreprises InsurTech à partir des idées et des besoins des unités commerciales d'Allianz. Il s'agit d'une entité protégée au sein de l'entreprise qui teste, expérimente, développe et commercialise de nouvelles idées en partant de zéro avec les start-ups.

L'« *investisseur* » n'est pas simplement un accélérateur : il a aussi un objectif stratégique et financier. Les entreprises choisissent de combiner leur capacité d'accélération à leur équipe de corporate capital-risque. Ce positionnement permet à l'entreprise d'identifier les start-ups qui ont un fort impact sur leur activité actuelle (produit/service/processus). La capacité d'accélération permet l'intégration et l'exploitation de l'innovation externe, tandis que le volet financement apporte une aide à la croissance et une relation forte et engageante entre les deux parties prenantes. Par exemple, Singtel Innov8 et Telefonica Wayra recherchent des start-ups ayant un fort impact sur leur chaîne de valeur et investissent avec un fonds de capital-risque pour assurer la transformation de l'entreprise.

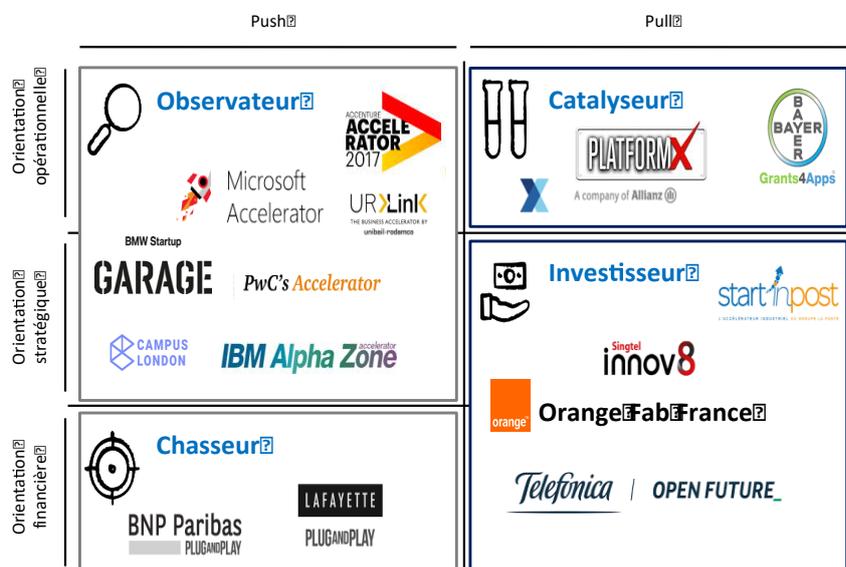


Fig. 3 – Positionnement de quelques entreprises du benchmark et des Orange Fab.

## 5. PROPOSITION D'INDICATEURS DE PERFORMANCE SELON LE TYPE D'ACCÉLÉRATEUR

Chaque axe de développement stratégique correspond et répond à des objectifs stratégiques spécifiques. L'identification d'une stratégie claire est une condition préalable pour bien mesurer et évaluer les performances du programme d'accélération de l'entreprise. Nous proposons ci-dessous des indicateurs de performance des accélérateurs d'entreprise en général et précisons dans le tableau ci-dessous les indicateurs spécifiques selon l'axe retenu.

- # communication sur le programme d'accélération (par saison)
- # success stories (plus de 5 publications dans la presse nationale)
- # membres des startups accélérées qui ont rejoint l'entreprise

Types	Axe stratégique	Indicateurs de performance spécifiques
<b>Observateur</b>	Stratégique et opérationnelle	- # candidatures au programme (reconnaissance et visibilité du programme)
		- # startups accélérées et identifiées lors d'événements/forums
		- # transfert cross-accélérateurs
		- # POC lancés dans l'entreprise (ramené au nombre de startups accélérées)
<b>Chasseur</b>	Financière	- # startups financées par le fond de corporate VC de l'entreprise
		- # "high-value" investissement (plus €1M valuation)
		- # sorties
<b>Catalyseur</b>	Opérationnelle	- # startups entrées dans le programme (processus de sélection)
		- # contrats signés après l'accélération
		- # business units proposent des sujets
<b>Investisseur</b>	Stratégique et financière	- # business units qui financent une collaboration avec une startup
		- % du fond corporate qui finance des startups accélérées
		- # contrats signés après l'accélération
		- ROI après l'accélération (référentiel d'investissement, réduction de coûts ou revenus générés par l'accélération)

## CONCLUSION

Cette étude nous permet de proposer quatre axes de développement stratégique pour positionner et donc piloter un accélérateur d'entreprise. Chaque voie peut être associée à des facteurs clés de succès spécifiques. La définition d'un axe de développement stratégique clair qui répond aux besoins des entreprises et qui permet de relever les défis posés aux accélérateurs

d'entreprise est une condition pour la réussite de leurs programmes d'accélération.. Pour compléter nos résultats et s'appuyant sur ceux-ci, d'autres études pourraient développer un outil de mesure permettant de gérer et d'évaluer les performances des accélérateurs d'entreprises.

## RÉFÉRENCES

- BenMahmoud-Jouini, S., Duvert, C., Esquirol, M., 2018. Key Factors in Building a Corporate Accelerator Capability: Developing an effective corporate accelerator requires close attention to the relationships between startups and the sponsoring company. *Research-Technology Management*, 61(4), 26-34.
- Bogers, M., Zobel, A.-K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., Frederiksen, L., Gawer, A., Gruber, M., Haefliger, S., Hagedoorn, J., Hilgers, D., Laursen, K., Magnusson, M.G.,
- Majchrzak, A., McCarthy, I.P., Moeslein, K.M., Nambisan, S., Piller, F.T., Radziwon, A., RossiLamastra, C., Sims, J., Wal, A.L.J.T., 2017. The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation* 24, 8–40.
- Carr, A., 2012. TechStars' David Tisch: Most Accelerators Will Fail, So Choose Wisely. *Fast Company*. URL <https://www.fastcompany.com/3000561/techstars-david-tisch-most-accelerators-will-failso-choose-wisely> (accessed 7.13.17).
- Cars, A., 2016. Best Practices Designing and Running Startup Accelerators. *Lean Ventures*. URL [http://leanventures.se/wp-content/uploads/2016/08/Startup-Accelerators\\_Andy-Cars.pdf](http://leanventures.se/wp-content/uploads/2016/08/Startup-Accelerators_Andy-Cars.pdf) (accessed 7.13.17).
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J., 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. OUP Oxford.
- Cohen, S., Hochberg, Y.V., 2014. *Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon*. Social Science Research Network.
- Cohen S (2013) What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations* 8(3–4):19–25.
- Cohen SL, Bingham CB, Hallen BL (2019a) The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Admin. Sci. Quart.* 48(7):1781–1797.
- Cohen SL, Fehder D, Hochberg YV, Murray F (2019b) The design of startup accelerators. *Res. Policy* 48(7):1781–1797.
- Duvert, C. 2017, Sustaining corporate acceleration capacity: from a unique model to key acceleration paths, *Mémoire de majeure PIC*
- Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. 2010. The future of Open Innovation, *R&D Management*, Vol. 40 Issue 3, p213-221
- Esquirol, M. 2015, Key Success Factors for an efficient Accelerator, *Mémoire de majeure PIC*
- Hagel, J., Brown, J.S., 2011. From Push To Pull: Emerging Models For Mobilizing Resources. *Journal of Service Science (JSS)* 1, 93–110.
- Haines, J.K., 2014. Iterating an Innovation Model: Challenges and Opportunities in Adapting Accelerator Practices in Evolving Ecosystems. *Ethnographic Praxis in Industry Conference Proceedings 2014*, 282–295.
- Hallen, B.L., Cohen, S.L., Bingham, C.B., 2020. Do Accelerators Work? If So, How?. *Organization Science* 31(2):378-414.
- Hathaway, I., 2016. *Accelerating growth: Startup accelerator programs in the United States*. Brookings.
- Isabelle, D., 2013. Key Factors Affecting a Technology Entrepreneur's Choice of Incubator or Accelerator. *Technology Innovation Management Review* 3, 16–22.
- Kanbach, D.K., Stubner, S., 2016. Corporate Accelerators As Recent Form Of Startup Engagement: The What, The Why, And The How. *Journal of Applied Business Research (JABR)* 32, 1761–1776.
- Kohler, T., 2016. Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons* 59, 347–357.

- Miller, P., Bound, K., 2011. The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. NESTA.
- Monteiro, F., Birkinshaw, J., 2017. The External Knowledge Sourcing process in Multinational Corporations. *Strategic Management Journal* 38, 342–362.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., Van Hove, J., 2016. Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation* 50–51, 13–24.
- Radojevich-Kelley, N., Hoffman, D.L., 2012. Analysis of Accelerator Companies: An Exploratory Case Study of Their Programs, Processes, and Early Results. *Small Business Institute® Journal* 8, 54– 70.
- Weiblen, T., Chesbrough, H.W., 2015. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review* 57, 66–90.
- West, J., Bogers, M., 2014. Leveraging external sources of Innovation: A review of research on open Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 31 Issue 4, p814-831
- West, J., Bogers, M., 2016. Open innovation: current status and research opportunities. *Innovation* 19, 43–50.
- West, J., Salter A., Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H. 2014. Open Innovation, the next decade. *Research Policy*. Vol. 43 Issue 5, p805-811.
- Wise, S., Valliere, D., 2014. The impact on management experience on the performance of start-ups within accelerators. *The journal of private equity*. - New York: Institutional Investor, ISSN 10965572. - Vol. 18.2014/15, 1, p. 9-19 18.
- Yerkes, R., 2016. Why Corporate Accelerators Fail — and What to Do About It [Part I]. URL <http://www.rocketpace.com/corporate-innovation/why-corporate-accelerators-fail-and-whatto-do-about-it-part1> (accessed 7.13.17). Burfield, E. (2014). Why Collaboration with Startups is The Future-GE Reports.
- Cahier, M.L., Frocrain, P. (2018). “Accélérateurs de croissance pour PME : build-up et alliances”. Paris, Presses des Mines.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of marketing*, 64(3), 1-17.
- Chesbrough, H. W., & Innovation, O. (2003). The new imperative for creating and profiting from technology. *Open Innovation*.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing innovation and change*, 127(3), 34-41
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation?. *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes.
- Kanbach, D. K., & Stubner, S. (2016). Corporate accelerators as recent form of startup engagement: The what, the why, and the how. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(6), 1761-1776.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. *R&d Management*, 12(1), 7-20.
- Kohler, T. (2016). Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups. *Business Horizons*, 59(3), 347-357.
- Moniot, A., Massé, D.(2019) « La face cachée des programmes d’incubation pour startups : entre vecteurs d’alignement et outils de vassalisation. » Les cahiers du master PIC N°2, Observatoire Projet Innovation Conception – Ecole Polytechnique, Paris, France.
- Obloj, K., Wojcik, P., & Wiercinski, S. (2017). Therapy and Trauma: Organizational Learning Process in Corporate and Startup Cooperation. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 13928). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Pacte PME (2016). Guide de bonnes pratiques en innovation ouverte - aider PME et grandes entreprises à mieux co-innover. Paris, France : Pacte PME, 2016.

Raise et Bain & Company, 2018. Etude David avec Goliath 2018, <http://www.davidavecgoliath.com/docs/etude-2018-DavidAvecGoliath.pdf>

Retailleau B., Kirsch A.-R., Faucheux M., Magne Y. (2011). Les entreprises de taille intermédiaire au coeur d'une nouvelle dynamique de croissance. [s.l.] : [s.n.], 2011. (La documentation française).

Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing.

Schuh, G., Lau, F., Dyba, C., & Vogt, F. (2018, August). Deriving Requirements for the Organizational Structure of Corporate Incubators. In 2018 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) (pp. 1-8). IEEE.

Silberzahn, P. (2014). *Effectuation: les principes de l'entrepreneuriat pour tous*. Pearson Education France.

Van de Vrande, V., De Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & De Rochemont, M. (2009). Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges. *Technovation*, 29(6-7), 423-437.

Vossen, R. W. (1998). *Combining small and large firm advantages in innovation: Theory and examples*. Groningen: Graduate School/Research Institute Systems, Organisation and Management.

Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.





Créé en 2002 à l'École polytechnique, développé ensuite en partenariat avec les prestigieuses Grandes Écoles Françaises que sont Mines ParisTech, HEC, Télécom Paris et l'Ensta Paris, le master Projet Innovation Conception analyse et participe à la transformation du management de l'innovation des entreprises à partir d'un dispositif original, associant des entreprises, des enseignants chercheurs reconnus sur le domaine et des étudiants issus de formations supérieures d'ingénieurs et de gestion. Un cursus en alternance permet aux étudiants de s'impliquer pendant au moins un an dans un projet d'innovation des entreprises partenaires, en bénéficiant de l'expertise des enseignants chercheurs associés au Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique.

Les sujets sont divers et reflètent la variété des problématiques contemporaines de transformation du management de l'innovation : implication dans des projets de rupture, mise en place de cellules visant à déployer des méthodologies nouvelles comme le design thinking, l'open innovation, l'analyse de l'expérience clients ou les transformations numériques, conception et mise en œuvre de concours d'innovation en interne ou en externe, management de communauté d'innovateurs au sein de l'entreprise, le redéploiement international des processus d'innovation, etc... Plus de 300 partenariats ont permis d'explorer ces dynamiques du management de l'innovation dans des contextes d'organisation et selon des points de vue variés : de la grande entreprise du CAC 40 à la jeune start up, de l'innovation produit high tech à l'innovation de service, de l'organisme public à l'association à mission sociale en passant par l'incubateur ou le fond de capital risque.

L'exigence pédagogique d'un master de recherche, l'implication des entreprises partenaires et l'appui d'experts académiques reconnus permettent, d'une part, une analyse fine et rigoureuse de ces cas, et, d'autre part, une mise en relation étroite de ces pratiques avec les enseignements les plus actuels des sciences de gestion concernés.

Les cahiers du Master PIC ont vocation à diffuser les enseignements de ce dispositif à des publics tant académiques que professionnels dans les entreprises. Ils paraîtront de manière régulière sur le site de L'Observatoire du Master PIC.

