



## **Gérer la dynamique d'open innovation vers les startups dans un groupe diversifié : le cas Accor**

Gaspard Chameroy  
Accor

Florence Charue-Duboc  
Centre de Recherche en Gestion I<sup>3</sup>

---



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 : Gaspard Chameroy, Florence Charue-Duboc (2020). « Le développement d'une démarche d'open innovation associant des startups : le cas de l'entreprise Accor ». *Les cahiers du Master P.I.C.* N° 6, Observatoire Projet Innovation Conception – École polytechnique, Paris, France.

## **AVANT-PROPOS**

Ce cahier est issu du mémoire de Master Projet Innovation Conception de Gaspard Chameroy (Chameroy, 2019). Il exploite les résultats de la recherche qu'il a menée pendant 12 mois avec l'entreprise Accor. 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**

**Gaspard Chameroy**, anciennement chez Accor pour son projet de Master PIC.

**Florence Charue-Duboc** est chercheur au Centre de recherche en Gestion I<sup>3</sup>, et professeur dans le master PIC.

Pour toute question sur cette publication, contacter :

gaspard.chameroy@polytechnique.edu

florence.duboc@polytechnique.edu

## RÉSUMÉ

En cherchant à diversifier leurs sources d'innovation, - pour être perçue comme une marque innovante, accélérer la transformation digitale, explorer de nouveaux business models... -, les entreprises sont conduites à développer des relations avec les startups, dans une démarche d'open innovation. Les jeunes pousses, qui peuvent représenter une menace pour les acteurs établis de par leur agilité et leurs prises de risque, constituent pour ces mêmes raisons même une source d'innovations de rupture, et une opportunité pour les firmes. Le développement des technologies digitales s'accompagne d'une diversité d'offres innovantes mais aussi d'une transformation de la demande ; en réponse à ces transformations, les partenariats entre firmes et startups accompagnent la transformation des stratégies de réponse au développement digital et des business models.

Dans une démarche d'open innovation, l'enjeu pregnant est celui de l'intégration : faut-il séparer pour laisser jaillir les innovations au sein d'un écosystème startup ? Survient alors la difficulté de l'intégration par la suite des innovations dans la firme. Cette problématique en appelle à la distinction dans la littérature des deux phases successives de l'intégration suivant l'acquisition d'une startup, puis de l'intégration suivant la collaboration avec une startup, lors d'acquisitions, de collaborations et de financements.

Ce cahier de master PIC étudie la dynamique d'intégration des innovations de startups dans le cadre de l'open innovation au sein du groupe Accor. En analysant le processus allant de l'acquisition à l'intégration de plusieurs startups dans la cellule Disruption and Growth d'Accor, notre étude de cas étudie la dynamique de collaboration en œuvre dans des démarches d'exploration et d'expérimentation.

## SUMMARY

By seeking to diversify their sources of innovation – in order to be perceived as an innovative brand, to accelerate their digital transformation, to explore new business models... -, companies are led to develop relationships with startups, in an open innovation approach. Start-ups, which can represent a threat to established players due to their agility and their ability to take risks, constitute for these same reasons a source of breakthrough innovations, and an opportunity for firms. The development of digital technologies is accompanied by a diversity of innovative offers but also by a transformation in demand; in response to these transformations, partnerships between firms and startups have accompanied the transformation of response strategies to digital development and business models.

In an open innovation approach, a significant issue is that of integration: should we separate to let the innovations spring up within a startup ecosystem? Then comes the difficulty of integrating subsequent innovations in the firm. This issue calls for a distinction in the literature of the two successive phases of integration following the acquisition of a startup, and the integration according to collaboration with a startup, when acquisitions, collaborations and funding occur.

This PIC master article studies the dynamics of integrating startup innovations within the framework of open innovation within the Accor group. By analyzing the process ranging from the acquisition to the integration of several startups in Accor's Disruption and Growth unit, our case study studies the dynamics of collaboration implemented in exploration and experimentation approaches.



## SOMMAIRE

INTRODUCTION	7	
1. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DE L'INDUSTRIE HOTELIERE ET SES EVOLUTIONS	8	
2. LES PREMIERES ANNEES DE LA CELLULE DISRUPTION AND GROWTH	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.	
3. DES COLLABORATIONS AVEC LES STARTUPS	TOURNEES VERS L'EXPERIMENTATION ET VECTEUR D'EXPLORATION	9
4. LES SPECIFICITES DE L'ACTIVITE EXPERIMENTATION ET EXPLORATION		10
5 DE L'ACQUISITION A L'INTEGRATION DE STARTUPS DANS UN GRAND GROUPE		110
6.DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTITE DISRUPTION AND GROWTH		12
CONCLUSION		13
RÉFÉRENCES		14



## INTRODUCTION

Depuis la publication des premiers travaux sur l'open innovation (Chesbrough 2003) les firmes se sont engagées dans différentes démarches visant à diversifier leurs sources d'innovation. Parmi ces initiatives l'une d'entre elles a trait au développement de relations avec les startups.

En effet, les jeunes entreprises sont à la fois vues comme une possible menace pour des acteurs établis et comme en capacité d'envisager plus aisément des innovations de rupture. Ces jeunes structures ont une grande agilité et une propension à la prise de risque à relier aussi au fait que ce sont de nouveaux entrants.

Pour autant, de nombreuses questions restent ouvertes quant aux modalités par lesquelles l'entreprise établie peut nouer des liens fructueux avec de jeunes structures innovantes

Des travaux sur CISCO ont mis l'accent sur la capacité de cette entreprise à acquérir et intégrer de petites structures innovantes et ainsi rester durablement à la pointe de l'innovation et en avance sur la concurrence. D'autres travaux au contraire, ont souligné les difficultés à évaluer *ex ante* le potentiel de telles structures et à garder leurs talents lors d'un rachat par un grand groupe.

Ainsi les entreprises expérimentent diverses modalités de nature à construire des interactions fructueuses avec ce type de structure. Weiblen et Chesbrough (2015) soulignent notamment le *corporate venturing* qui se caractérise par un investissement financier dans un petit nombre de startups et les *startup program* qui permettent de développer des relations avec une plus grande diversité de startups en proposant de mettre à disposition d'autres ressources que financières, (compétences, accès aux premiers clients, visibilité, ...). Si ces modèles n'apparaissent pas exclusifs comment se combinent-ils ? Quelle dynamique d'évolution et les temporalités entre le lancement de ce type d'initiatives et des phases ultérieures ? C'est l'objet de cet article de l'éclairer.

Nous approfondirons ces questions à partir du cas du groupe Accor qui a engagé une démarche active tournée vers les startups à partir de 2016 en réponse à un contexte concurrentiel en évolution rapide.

Avec quelques années de recul, il apparaît que cette dynamique s'est développée selon 2 objectifs différents qui ont été gérés conjointement dans une nouvelle entité au lancement de la démarche mais qui se sont fortement différenciées dans une deuxième phase et nous caractériserons ces différences. Nous montrerons l'importance de la prise en compte des temporalités dans le développement de ces initiatives qui peuvent conduire à modifier profondément les priorités selon les phases.

Nous présentons le contexte concurrentiel qui a conduit à initier ces démarches. Nous précisons des acquisitions majeures pilotées par la nouvelle entité et les thématiques qui se sont dégagées comme les principaux pôles d'investissement. Nous soulignons également l'enjeu des collaborations nouées avec des startups dans une logique d'exploration et finalisées sur des expérimentations et leurs spécificités par rapport aux démarches d'acquisition. Nous insistons notamment sur les relations avec les enseignes. Nous montrons que l'intégration des startups acquises dans la première phase devient un enjeu majeur de l'entité dans la deuxième phase.

## **1. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL DE L'INDUSTRIE HOTELIERE ET SES EVOLUTIONS**

Les années 90 ont été marquées par une dynamique de concentration des grands groupes hôteliers. Ainsi, le groupe Accor a presque doublé son offre de chambres entre 1995 et 2005, et cela principalement par des acquisitions. Le secteur a connu une croissance régulière sur toute la période. On peut considérer cette industrie comme ayant une structure oligopolistique.

En parallèle, de nouveaux acteurs sont apparus avec le développement des technologies de l'information et de la communication. C'est le cas d'Expedia ou Booking par exemple. Ces nouveaux acteurs vont progressivement prendre une place de plus en plus importante et modifier la chaîne de valeur de l'industrie et les revenus de ces grands groupes hôteliers.

Si dès 2000, le groupe Accor propose un site de réservation en ligne. Fin 2010, le digital apparaît comme une source de transformation profonde et transverse à l'activité hôtelière. En effet, des acteurs purement digitaux se multiplient dans le domaine du tourisme et du voyage, ils reconfigurent non

seulement les réseaux de commercialisation, de recommandation et de fidélisation mais aussi proposent des expériences nouvelles qui influencent les attentes des consommateurs. Il suffit de penser à une entreprise comme AirBnB pour s'en faire une idée.

Face à cette évolution de l'environnement concurrentiel, le groupe Accor décide de créer la cellule Disruption and Growth en 2016 dont il confie la direction à T. Viort un serial entrepreneur qui a rejoint l'entreprise fin 2014.

C'est le point de départ d'une activité soutenue du groupe vers les startups. Si les acquisitions sont une stratégie de développement et de consolidation ancienne du groupe, la focalisation sur l'acquisition de jeunes entreprises est nouvelle et poursuit un objectif stratégique non plus de concentration ou d'extension de gammes mais bien de positionnement sur de nouvelles activités de nature à renouveler l'offre et potentiellement conduire à une évolution du positionnement du groupe

## **2. LES PREMIERES ANNEES DE LA CELLULE DISRUPTION AND GROWTH : DES ACQUISITIONS POUR RENOUVELER L'OFFRE**

La création de cette nouvelle entité et le soutien de la direction générale conduisent à plusieurs acquisitions. Certaines visent à accélérer le développement des outils de gestion des réservations et d'optimisation de différents services, d'autres permettent d'explorer de nouveaux marchés sur lesquels le groupe peut se positionner (nouveaux territoires de croissance, nouvelles lignes de revenu, élargissement de l'offre du groupe de nature à la compléter). Le groupe va ainsi investir dans des solutions digitales de réservation, des espaces de coworking ou encore de nouveaux services de traiteur, conciergerie, divertissement.

A partir de ces différentes acquisitions, trois grands domaines se dessinent qui vont focaliser progressivement les stratégies de prospection. Nous les présenterons en les illustrant avec des entreprises récemment acquises.

Un premier domaine est en continuité avec l'offre d'hébergement et représente une diversification par rapport aux services hôteliers traditionnels. Il est bien illustré par les investissements dans One fine stay et

Wojo. One fine stay est une marketplace de location de résidences privées de luxe. Wojo est une Joint Venture avec Bouygues qui développe de nouveaux espaces de coworking notamment dans des lobby d'hôtels de luxe. Avec ces deux entreprises, c'est une diversification de l'expérience qui sera offerte aux clients. Une troisième entreprise est plus en continuité par rapport à l'offre historique mais la complète. Il s'agit de l'entreprise John Paul qui propose des services de conciergerie sur mesure.

Un second domaine dans lequel s'est porté l'investissement est composé des plateformes de distribution. Ainsi le groupe a investi dans Gekko group, un spécialiste des réservations hôtelières en B to B et dans Verychic, qui propose des ventes en dernière minute à des conditions financières intéressantes de séjours ou hôtels de luxe sur un format de vente privée.

Enfin un troisième domaine s'appuie également sur des solutions digitales mais qui portent sur l'opération hôtelière et non sur la distribution. De nouvelles

solutions ont ainsi été acquises, qu'elles portent sur la gestion pour la restauration, comportant des modules de réservation ResDiary Adoria, et ou la gestion d'hôtel avec D Edge Hospitality.

La figure ci-dessous reprend ces différents domaines en les associant à différentes acquisitions réalisées

Figure 1 : Portefeuille d'investissements réalisés



Un trait commun à ces trois domaines est de multiplier les points de contact avec les clients et de proposer une offre enrichie de différents services qui vont bien au-delà de l'hébergement.

Ces acquisitions résultent d'une activité nouvelle qui s'est structurée dans le groupe. Il s'est agi tout à la fois d'explorer le tissu des startups qui auraient un lien avec le domaine du voyage, de positionner Accor comme un acteur intéressé par des partenariats avec ces structures, qui s'organise pour y investir et est en

capacité financière de le faire. En parallèle, il s'agit de sensibiliser en interne au groupe Accor à des modes d'exploration d'opportunités nouvelles ou de développement d'outils informatiques assez éloignés de ce qui s'était pratiqué jusqu'alors.

Une équipe resserrée s'est attelée à ces multiples objectifs. Elle a conduit des acquisitions nombreuses, menées à un rythme rapide affirmant par là même la stratégie d'Accor en la matière en interne comme en externe.

### 3. DES COLLABORATIONS AVEC LES STARTUPS TOURNEES VERS L'EXPERIMENTATION ET VECTEUR D'EXPLORATION

Parallèlement à ces acquisitions, l'équipe disruption and growth a contribué au développement d'un autre type de relation avec les startups : des collaborations finalisées, pour la plupart, sur une expérimentation. Pour certaines d'entre elles, elles ont conduit à un référencement de la startup comme fournisseur ou partenaire pour des services spécifiques.

Le fait que ces collaborations visent à tester des offres dans quelques hôtels a orienté l'exploration. Cela suppose en effet que ces solutions innovantes puissent s'ajouter de manière incrémentale à la prestation hôtelière existante. Celles-ci peuvent être source d'un revenu pour l'hôtel ou offrir un service

supplémentaire aux clients à coût nul pour l'hôtel (réservation de parking, récupération de restes de restauration, service en chambre de repas commandés dans les restaurants du quartier, localisation de points de chargeurs universel).

Donnons quelques exemples d'entreprises qui ont collaboré avec des enseignes du groupe.

ToGoodToGo est une startup qui propose des « paniers repas » ou « paniers surprise » constitués en récupérant des denrées non consommées ou non vendues à la fermeture des restaurants, boulangeries, café et proposés à un prix modeste. Offrant un

nouveau service de nourriture à emporter, une telle activité permet également de réduire les déchets alimentaires. Très rapidement après la création de la startup, l'entreprise est repérée par des équipes corporate du groupe Accor et un POC (proof of concept) est mis en place dans plusieurs hôtels Novotel qui testent le service sur les restes du petit déjeuner. La satisfaction tant des clients que des personnels de l'hôtel est bonne. La startup a un développement rapide. Le bouche à oreille va contribuer à une adoption large du service par un grand nombre d'hôtels.

Un autre exemple est celui de OnePark qui propose de réserver des places de parking d'hôtel non utilisées par les clients de l'hôtel. Là aussi une expérimentation de la solution a été faite dans quelques hôtels d'abord puis le service s'est étendu rapidement. Tastycloud est une solution de menu sur tablette tactile, Choose & eat propose des bornes interactives listant les restaurants à proximité de l'hôtel permettant de commander un repas qui sera livré dans la chambre d'hôtel.

Ces différents exemples illustrent la complémentarité entre l'offre historique du groupe Accor et ces solutions nouvelles, et également la complémentarité entre les ressources maîtrisées par les startups et par les hôtels du groupe qui fonde l'intérêt de la coopération.

#### **4. LES SPECIFICITES DE L'ACTIVITE EXPERIMENTATION ET EXPLORATION**

L'activité Exploration et Expérimentation est progressivement apparue spécifique en comparaison de l'activité d'investissement/intégration et cela sur plusieurs dimensions. D'une part, le type d'entreprises screenées diffère, de même que le niveau d'implication respectif des hôtels et des équipes centrales et la temporalité du processus et les outils nécessaires pour évaluer l'intérêt pour le groupe.

L'équipe investissement s'intéresse à des structures qui ont déjà une certaine taille et une certaine rentabilité, il s'agit d'examiner des entreprises qui ont déjà fait des levées de fond, d'analyser leur positionnement stratégique et leur business model. Les montants investis sont compris entre 1 à 300 Meuros. D'autres investisseurs sont souvent associés à ces levées de fonds qui interviennent en « série B » ou ultérieurement. Accor est désormais repéré comme un investisseur et contacté pour analyser des dossiers et participer aux tours de table.

Ainsi l'entité D&G a soutenu des initiatives assez différentes avec d'une part les investissements et d'autre part les collaborations. Elles ont été pilotées dans une première phase par une même équipe qui se positionnait comme acteur de transformation du groupe et vecteur d'ouverture de celui-ci vers un écosystème de startups. Un comité associant des représentants dans les différentes enseignes « le club des insiders » se réunissait mensuellement pour échanger sur les opportunités. Un outil, startup flow, a permis de mutualiser des informations sur différentes startups avec lesquelles les équipes centrales ou certains hôtels étaient en contact. Cette initiative a rencontré l'intérêt d'un grand nombre de directeurs d'hôtel qui ont contribué à remonter des informations et se sont engagés dans des relations avec les startups identifiées.

Si dans cette première phase, les synergies étaient indéniables, dans une seconde phases les priorités associées respectivement aux activités investissement-intégration et expérimentation-exploration ont conduit à les différencier en spécialisant des équipes différentes sur chacune.

Au contraire l'équipe Exploration et expérimentation va chercher à identifier des concepts qui sont encore en phase de consolidation et s'intéresser à des partenariats qui peuvent se concrétiser soit avec les équipes du siège soit pour réaliser un POC avec une enseigne ou un établissement. L'objectif de ce mode de coopération est qu'il soit source d'apprentissage pour les deux parties.

Non seulement le type d'entreprises analysées n'est pas le même mais l'inscription organisationnelle et temporelle de la relation avec la startup est également spécifique.

L'identification des startups avec lesquelles coopérer et expérimenter peut-être faite par les équipes du siège ou par les hôtels directement.

Il peut être intéressant de « centraliser » l'activité de prospection, ce qui permet de développer une compétence sur l'écosystème de startup dans un domaine d'intérêt, les intermédiaires, de dédier des ressources pour interagir avec ceux-ci. Cela permet

également de construire une compétence dans l'évaluation des projets et enfin de visibiliser en externe une équipe comme le point d'entrée pour les petites entreprises souhaitant collaborer avec le Groupe. Enfin, l'activité de screening même focalisée sur quelques domaines est une charge importante vue la multiplication des initiatives en matière de création d'entreprises. Ainsi en l'espace de 4 mois ce sont 121 startups qui ont été repérées et considérées.

Cependant la décision de collaboration repose en grande partie sur les hôtels qui vont s'impliquer dans l'expérimentation. Et cela d'autant plus que le Groupe Accor a une structure très décentralisée, laissant une grande autonomie aux enseignes. Ainsi il est important que les responsables d'hôtels soient moteurs dans la mise en place de nouveaux partenariats au niveau de leur établissement. Ils peuvent d'ailleurs être directement contactés par des startups. L'implication des enseignes est précieuse aussi dans la mise en place des POC et dans l'analyse de l'apport de ces nouveaux services. Enfin, ils peuvent favoriser la généralisation au-delà des expérimentations avec une recommandation par le bouche à oreille.

Une troisième caractéristique de l'activité d'exploration et d'expérimentation est d'impliquer des relations collaboratives d'assez longue durée avec les startups. Il s'agit d'identifier les startups et de comprendre leur offre, qu'elles entrent en relation avec des hôtels qui peuvent l'intégrer, de travailler à la mise en opérationnel du POC, éventuellement reconfigurer l'offre innovante en fonction des premiers retours. Enfin, il s'agit de mesurer une valeur générée avant d'envisager une labellisation de la startup comme fournisseur par le corporate. Ainsi, selon les cas, il a fallu entre un et trois ans entre l'identification, les premiers tests de la solution en

enseigne jusqu'au référencement ou un engagement plus fort du groupe. C'est donc un processus itératif qui s'échelonne sur une période beaucoup plus longue qu'un travail de due diligence ou l'examen d'une cible d'investissement.

A l'issue de l'analyse rétrospective de 12 POC qui ont été implémentés, un besoin de consolidation des informations sur les apports en terme de valeur des nouveaux services envisagés est apparu. En effet, souvent la répartition de valeur n'est pas abordée en amont de l'expérimentation, l'enjeu est de tester le service, son opérationnalisation et son attrait auprès des clients. La motivation des startups à s'engager dans des expérimentations avec les enseignes est l'accès privilégié à des clients. Les questions de la valeur générée et de son partage sont cependant à négocier si l'entreprise devient référencée comme fournisseur ou partenaire. Une centralisation de l'information et une méthode pour ce type d'évaluation sont clés pour soutenir un déploiement large.

Il paraît également fructueux de concentrer la compétence d'accompagnement de l'ensemble du processus dans une équipe ce qui facilite son identification pour les startups et simplifie les relations avec les différentes entités du groupe.

Pour autant, une telle entité corporate a besoin d'avoir des relations fortes avec les enseignes. Cela a conduit l'entité Exploration et expérimentation à développer des relations solides et stables avec des équipes support du siège, notamment services IT, juridiques, RH communication, services qui peuvent soutenir les enseignes dans le développement de POC. Elle s'est rapprochée également de services structurés au niveau corporate comme les partenariats ou les systèmes d'informations qui ont des relations fortes avec les enseignes.

## 5. DE L'ACQUISITION A L'INTEGRATION DE STARTUPS DANS UN GRAND GROUPE

Nous venons d'insister sur les caractéristiques de l'activité de collaboration/expérimentation lorsqu'il s'agit de la pérenniser et de la systématiser alors que dans les premières années, il s'agissait de stimuler et faire exister ces collaborations dans le groupe.

La pérennisation de l'activité acquisition, soulève la question de l'intégration des sociétés acquises dans le groupe. En effet, de nouveaux territoires ont été

identifiés, des entreprises ont été acquises, mais la transformation du groupe et la réalisation du résultat financier anticipé lors de l'acquisition passe par une intégration de la société acquise dans la direction du groupe qui permettra de mettre à profit des synergies avec les actifs complémentaires détenus.

C'est sur cette priorité que l'équipe D&G va se focaliser dans la deuxième phase, c'est une activité

ournée vers l'interne de l'entreprise très différente de celle de prospection dans l'écosystème startup et d'analyse des opportunités. C'est une activité qui passe par des interactions répétées pour faire comprendre le business de la société acquise et son intérêt pour la direction qui pourrait l'absorber. Ces interactions se situent au niveau des directions des branches alors que pour les collaborations ciblées sur des expérimentations c'est avec des niveaux intermédiaires dans la ligne managériale qu'il s'agit de collaborer. Le processus de conviction long dont l'issue n'est pas certaine. Ainsi pour des entreprises comme Gekko, Wojo, Verychic, l'intégration est maintenant acquise avec de belles réussites en terme de progression du

chiffre d'affaires. Mais pour d'autres, une cession partielle ou totale est aujourd'hui envisagée.

Ce processus d'intégration comporte également un travail préalable sur l'organisation de la société rachetée. L'entreprise acquise l'a été pour un potentiel business bien caractérisé, il peut être nécessaire de recentrer les activités de l'entreprise sur celui-ci, de rationaliser l'organisation des équipes, de renforcer l'équipe sur certains points faibles. Cette activité de « mise au carré » est menée par l'équipe intégration de l'entité D &G et s'appuie sur des compétences spécifiques qu'elle a constituées. Elle est menée avant l'intégration de l'entreprise acquise dans une direction du groupe.

## **6. DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE L'ENTITE DISRUPTION AND GROWTH**

Créée en 2016, l'entité D&G a fait face dès la fin 2018 à une évolution des enjeux à adresser. Il s'agit alors de poursuivre la stratégie d'investissement tout en la rationalisant pour la pérenniser, mais aussi d'intégrer les acquisitions réalisées et de dégager des synergies avec les enseignes historiques du groupe. Cela va bien au-delà d'une acculturation et d'une ouverture des équipes internes du groupe Accor à « l'esprit startup ». Il s'agit également de maintenir l'activité de collaboration avec des startup tournée vers l'expérimentation et qui n'aboutit pas nécessairement sur des acquisitions.

L'entité s'est alors structurée en différenciant trois équipes, l'une dédiée à des activités d'exploration et d'expérimentation ou « open innovation », une seconde spécialisée dans l'activité investissement et

une troisième « intégration » en charge de développer les synergies.

Cette deuxième phase a conduit à marquer la différenciation entre les activités d'intégration des startup acquises et celles tournées vers l'expérimentation par des collaborations avec les startup comme souligné dans les sections précédentes.

Si l'activité intégration est progressivement devenue la priorité de l'entité dans cette deuxième phase, l'activité expérimentation – exploration a cherché un rattachement organisationnel dans une autre direction qui aujourd'hui n'a pas abouti. Ainsi les initiatives de collaborations avec des startup au niveau des enseignes perdurent, mais l'animation en central de ces initiatives, leur transversalisation n'est plus assurée.

## CONCLUSION

Les attendus du développement de relations entre grand groupe et startup sont multiples : infuser l'esprit startup, repérer des jeunes pousses innovantes, avoir une veille sur la conception d'offres en rupture, capter des talents, être perçu comme une marque innovante, accélérer la transformation digitale, explorer de nouveaux business model.

Indéniablement, le développement des technologies digitales, soutient le bourgeonnement d'offres nouvelles qui tout à la fois font évoluer les attentes des clients et constituent des opportunités nouvelles s'intégrant dans une expérience client globale. Aborder des questions de digitalisation via des collaborations avec des startup conduit à considérer non pas uniquement sous l'angle des technologies mais de l'élargissement de l'offre mais aussi du renouvellement stratégique et hybridation des business model.

La littérature qui s'interroge sur les modalités organisationnelles les plus adaptées pour faire prospérer dans une organisation établie des opportunités nouvelles, met l'accent sur la nécessité d'isoler une entité chargée du développement de ces offres en rupture, c'est le modèle ambidextre (O'Reilly & Tushman, 2004).. Pour autant, si l'existence d'une entité séparée permet de donner une certaine autonomie aux équipes et ne pas évaluer le développement des nouvelles offres avec les outils

mis en œuvre sur les activités historiques, l'intégration de ces nouvelles opportunités dans l'entreprise est un enjeu souligné par différents auteurs (Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009).

L'inscription temporelle de cette dualité séparation-intégration apparaît comme une modalité permettant de combiner ces dynamiques contradictoires. Dans le cas de l'entité Disruption and growth, on peut mettre l'accent sur une première phase tournée de manière prédominante vers l'extérieur de l'entreprise et l'écosystème startup marquée par beaucoup d'autonomie et une deuxième phase où les questions d'intégration et de collaboration avec les autres directions du groupe sont devenues dominantes. Dans cette deuxième phase, les modalités appropriées pour favoriser l'intégration ont conduit à différencier fortement celles faisant suite aux acquisitions de celles soutenant des collaborations avec des startup.

Après cette phase où l'intégration a été une priorité, la question se pose d'une nouvelle phase plus tournée vers l'extérieur dans laquelle l'exploration de l'écosystème startup pourrait être orientée par une autre thématique : la RSE. L'exploration d'opportunités nouvelles pour le groupe via l'écosystème start up conduirait alors sans doute à la fois à soutenir des collaborations avec certaines startups et à proposer des acquisitions ou investissements pour d'autres.

## Références

O'Reilly 3rd C.A. & Tushman M.L. (2004). "The ambidextrous organization", *Harvard Business Review*, 82(4), 74.

Raisch S., Birkinshaw J., Probst G. & Tushman M. (2009). "Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance", *Organization Science*, 20:4, 685-695.

Weiblen, T., Chesbrough, H.(2015). "Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation". *California Management Review*, 57, 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 ParisTech, 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 formation 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 startup, en passant par la PME, 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.

