

Spin-offs & Innovation



Spin-offs d'entreprises,
une modalité **d'innovation**
accélératrice de création de valeur

Juin 2017
Alexis ROYER

Spin-offs d'entreprises,



une modalité d'innovation accélératrice de création de valeur

Par Alexis ROYER, juin 2017

Quelle stratégie d'innovation choisir ? Comment la mettre en œuvre ? Dans un contexte général de digitalisation et d'ubérisation des marchés, l'**innovation**, et notamment les **innovations disruptives** ^[02] ^[05] ^[07], sont des objectifs usuellement affichés dans les entreprises.

Pour autant, la conduite de cette innovation **en interne** dans les organisations, fait face à de **nombreuses difficultés**. Au-delà d'un discours parfois taxé d'*innowashing*, force est de constater que les initiatives menées au sein des entreprises souffrent souvent d'un **manque d'envergure et d'impact**.

Dans une logique d'**open innovation** ^[03] ^[04] ^[14], certaines créent des incubateurs ou accélérateurs internes, tels l'[Orange Fab](#), [Le village by CA](#), [Les Ateliers](#) du groupe BNP Paribas, ou le programme « [Start me up](#) » by [Enedis](#), permettant d'attirer à elles des start-ups innovantes dans un mouvement dit de **spin-in**. Si les dispositifs d'innovation entrante, ou *outside-in*, font l'objet d'une publicité active aujourd'hui, les initiatives *inside-out*, ou hybrides comme les [Airbus BizLabs](#), sont plus rares.

Cet article fait un focus sur une des modalités d'open innovation sortantes, les **spin-offs entrepreneuriales**, et montre en quoi un mouvement d'innovation sortant *inside-out* peut, de façon paradoxale, servir et accélérer l'effort d'innovation de l'entreprise d'origine.

1 Spin-offs et essaimage

On distingue deux types de spin-offs^[17] : les spin-offs de désinvestissement et les **spin-offs entrepreneuriales**. Les premières, dites de désinvestissement, consistent en la division d'une entreprise existante en deux entités juridiques distinctes. Les spin-offs entrepreneuriales, qui nous intéressent plus particulièrement dans cet article, correspondent à la création de nouvelles entreprises, ou start-ups, à partir d'une entreprise d'origine, par transfert formel ou informel de ressources. Il peut s'agir de matériel, ou de propriété intellectuelle, mais également de ressources moins tangibles telles que des compétences et un savoir-faire.

En France, l'**essaimage** désigne des programmes d'accompagnement des salariés à la création ou la reprise d'activités dans les grandes entreprises françaises, ces dernières étant pour la plupart membres de l'association **DIESE**. L'essaimage est un terme couramment usité pour traduire le concept de spin-off à la française, avec une connotation toutefois différente à ce jour^{[01] [15]}. Ce type de

dispositif, né dans les années 1980, dans un contexte de restructurations économiques, était à l'origine un outil RH d'accompagnement à la sortie des salariés. Cette toute première forme d'essaimage **salarial** a largement fait place depuis à un essaimage **citoyen**, d'accompagnement de l'économie territoriale, dans le cadre des politiques de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) notamment.

Plus récemment, on peut percevoir une tendance au développement d'une nouvelle forme d'essaimage **stratégique**, en mesure de soutien à l'innovation. Le vocabulaire utilisé par les acteurs de ces dispositifs, pour marquer la différence avec un essaimage traditionnel, est le reflet de cette volonté d'adresser une dimension stratégique : « essaimage technologique », « essaimage numérique » ou encore « excubation ».

Encadré 1 – Etude qualitative

Cet article fait suite à une étude menée depuis 2015, avec une enquête terrain réalisée courant 2016. Les personnes sollicitées sont des membres d'entreprises d'origine pouvant faire le retour d'expérience de cas de spin-offs. Le panel d'étude retenu comprend volontairement des représentants d'entreprises de tailles différentes pour comparaison des pratiques relatives.

| N° | Fonction | Taille d'entreprise |
|----|--|---------------------|
| #1 | Responsable régional de cellule essaimage | Grand groupe |
| #2 | Responsable régional de cellule essaimage | Grand groupe |
| #3 | Responsable de programme d'intrapreneuriat | Grand groupe |
| #4 | Directeur de l'innovation | Grand groupe |
| #5 | Directeur de site industriel | Grand groupe |
| #6 | Business Developer | 200 à 300 salariés |
| #7 | Dirigeant d'entreprise | 20 à 50 salariés |
| #8 | Dirigeant d'entreprise | 20 à 50 salariés |
| #9 | Dirigeant d'entreprise | 12 à 15 PME |

2 Spin-offs et accélération du processus d'innovation

ou Intérêt des spin-offs pour l'entreprise d'origine

Pour une entreprise d'origine, des motivations opérationnelles peuvent justifier le développement d'innovations au travers de spin-offs entrepreneuriales : agilité, réactivité, engagement des porteurs de projet, clarification de la communication externe, réduction des risques financiers. Toutefois, au-delà des aspects opérationnels pour l'innovation elle-même, des motivations à caractère plus stratégique pour l'entreprise d'origine peuvent être identifiées : génération de nouvelles connaissances, positionnement dans des écosystèmes d'affaires, et capacité d'adaptation dans un environnement en constante évolution.

2.1 Spin-offs et gestion des connaissances

Les spin-offs d'entreprises constituent un vecteur de **création de connaissances**, recherchées ou fortuites, et de fait, un accélérateur du processus d'innovation. Pour décrire ce phénomène, utilisons le **framework de Lichtenthaler & Lichtenthaler** [08], qui associe astucieusement les concepts de capacité d'absorption [06] [18] et d'open innovation [03] [04], en faisant apparaître les échanges possibles entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise au cours d'une chaîne de transformation de la connaissance.

| | Knowledge exploration | Knowledge retention | Knowledge exploitation |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| Internal (Intrafirm) | Inventive capacity | Transformative capacity | Innovative capacity |
| External (Interfirm) | Absorptive capacity | Connective capacity | Desorptive capacity |

La flèche ci-dessus symbolise un flux d'innovation entrant au sens usuel de la **capacité d'absorption**.

| | Knowledge exploration | Knowledge retention | Knowledge exploitation |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| Internal (Intrafirm) | Inventive capacity | Transformative capacity | Innovative capacity |
| External (Interfirm) | Absorptive capacity | Connective capacity | Desorptive capacity |

Il est apparu au cours de cette étude qu'un dispositif d'innovation sortante constitue un **soutien aux dispositifs d'innovation interne** tels que des programmes d'intrapreneuriat.

Certaines entreprises bénéficient du retour d'expérience de leurs programmes d'essai pour initialiser une démarche d'innovation interne. De façon plus significative, des innovations générées en interne, pour lesquelles l'entreprise ne donne pas suite pour des raisons

diverses, peuvent bénéficier d'un accompagnement pour une **exploitation en externe**. Cette valorisation possible des initiatives internes contribue à la reconnaissance des efforts engagés par les porteurs de projets, limite ainsi la génération de frustrations. En ce sens, elle contribue à prévenir d'un **risque d'essoufflement des dispositifs d'innovation interne isolés**.

« On doit être la porte de sortie par le haut des projets qui s'arrêtent. » (Responsable de cellule essai)

Au-delà d'une seule exploitation de connaissances internes à l'extérieur de l'entreprise, une boucle de désorption / absorption apparaît comme bénéfique pour l'entreprise d'origine.

Ce schéma permet à l'entreprise d'origine d'**acquérir de nouvelles connaissances**. De nouveaux marchés peuvent ainsi être testés au travers d'une spin-off, de façon plus réactive et en limitant les risques, avec la possibilité de réintégrer la spin-off ensuite.

| | Knowledge exploration | Knowledge retention | Knowledge exploitation |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|------------------------|
| Internal (Intrafirm) | Inventive capacity | Transformative capacity | Innovative capacity |
| External (Interfirm) | Absorptive capacity | Connective capacity | Desorptive capacity |

Les connaissances générées peuvent être en partie attendues, mais les spin-offs permettent également de créer des **espaces générateurs de connaissances** fortuites, selon le principe de **sérendipité** ^{[11] [13]}.

Notons par ailleurs que, pour favoriser un mouvement d'absorption de connaissances, il faut qu'il y ait à la fois **complémentarité et recouvrement** de connaissances entre les différents acteurs mis en jeu ^{[06] [18]}. Ainsi, les spin-offs se présentent comme des candidats particulièrement intéressants, en regard des start-ups en provenance de l'externe, de par l'existence d'une histoire commune favorisant les retours vers l'entreprise d'origine.

Encadré 2 – Le pari de la sérendipité

Le concept de sérendipité tire son origine d'un conte persan « *Voyages et aventures des trois princes de Serendip* » publié en 1557. Il désigne la **capacité à reconnaître et tirer profit ou créer de la valeur à partir d'informations inattendues** ^[13]. De nombreuses découvertes connues illustrent ce phénomène :

- 1492 : Découverte des Amériques par Christophe Colomb alors que ce dernier fait route pour les Indes.
- 1928 : Découverte fortuite de la pénicilline par Alexander Fleming.
- 1947 : Invention du four à micro-ondes à partir des technologies radar Raytheon.
- 1968/1974 : Découverte d'une colle qui ne colle pas, et invention du post-it.
- 1971 : Invention par Intel des composants électroniques EPROM par observation d'un défaut de fonctionnement de transistors.

Les défenseurs de la sérendipité expliquent que, bien que ces découvertes apparaissent comme le fruit du hasard, il faut avant tout que l'acteur soit dans un état de recherche, et donc qu'il s'agit d'**un phénomène qui s'organise**. Il faut ainsi :

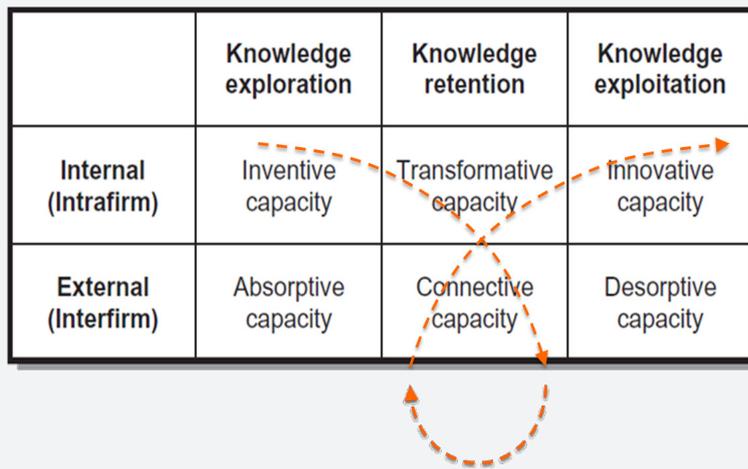
- 1) Chercher à augmenter la fréquence des accidents,
- 2) Maximiser la curiosité et la sagacité des personnes en présence de ces accidents,
- 3) Maximiser le nombre de personnes faisant preuve de sagacité ^[15].

« Chance is an event, serendipity is a capability » ^[13]

Certains assument pleinement cette idée de bousculer des ordres établis pour favoriser l'innovation (voir encadré suivant).

Grâce à leur positionnement, en marge de l'entreprise d'origine et en contact avec un environnement extérieur porteur d'inconnu, les spin-offs s'apparentent comme des éléments propices à la sérendipité pour l'entreprise d'origine.

Enfin, on peut observer des cas d'accélération de l'innovation en boucle courte également.



Pour des raisons justifiées ou non, une idée ou une technologie peut ne pas trouver de voie de développement en interne d'une entreprise. L'exploitation de cette idée en externe permet ainsi de maintenir cette connaissance active, laquelle peut dès lors être réutilisée pour innover à nouveau. La spin-off joue ainsi un rôle de **case mémoire** permettant d'**accélérer fortement le processus d'innovation**, avec un retour sur investissement de 1 à 2 ans seulement.

« Aujourd'hui, il y a la spin-off qui est là pour fournir la technologie. Il y a plein de projets qui s'arrêteraient en se disant : 'Mince, on a plein de bonnes idées, mais le problème c'est que personne ne fabrique le produit, aujourd'hui.' » (Directeur de l'innovation)

Ainsi, les spin-offs permettent non seulement l'**exploitation en externe** de connaissances internes à l'entreprise, mais également la **rétenion** et l'**exploration** de nouvelles connaissances.

2.2 Spin-offs et écosystèmes

En termes d'innovation et de stratégie, les **écosystèmes** ^[10] constituent une notion incontournable. Les flux d'open innovation *outside-in* et *inside-out* s'opèrent dans le cadre d'écosystèmes, avec des acteurs tiers, dans un marché, un secteur, ou, de façon assez privilégiée, un territoire donné. Ces réseaux de coopérations, autour des innovations, rendent ces dernières possibles et/ou en déterminent l'impact.

A ce titre, en tant que modalité d'open innovation, les spin-offs contribuent au positionnement d'une entreprise dans un écosystème. Ces dernières permettent de :

- **Valoriser l'image** de l'entreprise dans les écosystèmes proches, les spin-offs gardant et relayant une image positive des entreprises d'origine les ayant accompagnées ;
- **Pénétrer de nouveaux écosystèmes**, de nouveaux marchés notamment ;
- **Stimuler un écosystème proche**, pour des retours sur investissement à moyen terme ;
- **Créer un écosystème favorable** à l'entreprise pour mieux **capter de la valeur externe**.

Encadré 3 – Création d'un écosystème favorable et résilient

A propos de création d'écosystème favorable, un de nos cas d'étude se détache. Ce chef d'entreprise décrit une stratégie basée sur des **créations - créations** d'activités, constituant finalement un **réseau d'entreprises** à part entière.

« De cette première structure, on a créé une deuxième structure, une troisième structure, une quatrième structure, et puis maintenant, on en a plein d'autres autour de ça. »

« Le côté spin-off, c'est pas 'je me débarrasse', c'est plutôt l'inverse. La spin-off, finalement, fait partie de l'ensemble, et crée une valeur complémentaire. Elle alimente les autres parties du groupe ou réseau. »

Cette stratégie s'appuie fortement sur la **valorisation d'un capital humain** et la création d'un environnement propice à la **sérendipité**.

« Tout le monde peut être amené, potentiellement, à créer une boîte ici. »

« On fait beaucoup de manifestations, de type méthodologie, serious game... Notre métier c'est de créer un terrain fertile où, si on met une graine, elle pousse naturellement. Il y en a qui vont jamais rentrer dedans, et qui eux, restent pas : 'C'est trop le bordel, ici.' »

Aujourd'hui, ce réseau de PME agit comme un **accélérateur** dans l'écosystème local, avec une capacité à capter l'innovation externe. Parti d'une structure unique, le réseau compte aujourd'hui 12 à 15 PME, et constitue un ensemble dont sa **diversité** assure la **solidité**.

« Un premier effet qui est un effet de stabilisateur. On ne met pas tous les œufs dans le même panier. On est un peu comme un radeau avec plein de bouées et de flotteurs partout. »

« Aujourd'hui, avec le long terme, je dirais, c'est rentable, et sécurisé. »

2.3 Spin-offs et transformation de l'entreprise

En conséquence, la **capacité à générer des connaissances** et à agir sur des écosystèmes procure une capacité de transformation à l'entreprise d'origine, lui permettant de **s'adapter et d'évoluer de façon agile** dans un environnement en constante évolution.

Cet objectif de transformation poussé à l'extrême, notamment face aux innovations disruptives, peut aller jusqu'à dépasser des craintes usuelles de cannibalisation des activités courantes, et anticiper la fin de vie de certaines unités, pour un meilleur développement des nouvelles activités.

« In order that it may live, a corporation must be willing to see business units die. »^[02]

En matière de transformation, les observations sont contrastées en fonction de la taille de l'entreprise.

Pour les **petites entreprises**, la conduite de l'innovation reste avant tout une question de recherche d'avantage compétitif. Pour autant, bien que généralement subie, l'innovation s'accompagne effectivement d'une transformation de l'entreprise. Compte tenu des transferts de ressources opérées, cette dernière s'exerce en premier lieu dans l'organisation interne. Mais elle peut également affecter l'image de l'entreprise d'origine dans son marché. Aussi, dans le cas des petites entreprises, il convient d'anticiper et de prévenir un risque de déstabilisation de la structure historique.

Les **grandes et les moyennes entreprises** affichent plus clairement leur volonté d'opérer une transformation.

Pour les entreprises de taille moyenne, ce besoin d'adaptabilité semble formulé avec plus d'**urgence**. Pour ces dernières, les écosystèmes semblent perçus comme des sources de menaces réelles, alors que les grandes entreprises en considèrent les opportunités avant tout.

La conduite de l'innovation au travers de spin-offs permet de répondre efficacement à ces attentes d'adaptation et de transformation. Elle donne l'opportunité de tester de façon agile de nouvelles activités ou de nouveaux marchés. Puis, l'option de réintégrer les nouvelles entités peut être considérée, permettant ainsi à l'entreprise d'origine de **renouveler** ou d'**étendre ses activités**.

Encadré 4 – Intérêt des spin-offs pour l'animation économique territoriale

L'objectif de cette étude était principalement d'étudier l'intérêt des spin-offs pour les entreprises d'origine. Toutefois, des **intérêts pour l'animation économique territoriale** sont également apparus au cours des différents échanges menés.

Au niveau des territoires, il existe aujourd'hui de nombreux dispositifs pour favoriser l'innovation dans les premières phases de développement. Toutefois, certains évoquent un **déficit de moyens d'accompagnement** lors du **relais de croissance** à l'horizon des trois premières années de l'entreprise. Les nouveaux fonds sollicités mènent régulièrement à des **délocalisations d'activités**, réduisant le retour sur investissement des territoires dans l'effort initial de soutien à l'innovation. Aussi, favoriser des programmes de spin-offs au sein des entreprises existantes peut permettre de **fidéliser l'innovation sur un territoire** en s'appuyant sur un tissu économique existant.

De tels dispositifs peuvent être développés auprès de grandes et moyennes entreprises. Il faut noter, au sein des grandes entreprises, un **engagement RSE** profond des dispositifs d'essaimage, sur lequel les animateurs de l'économie territoriale peuvent capitaliser dès à présent. D'autre part, les **Entreprises de Taille Intermédiaires** apparaissent comme une cible particulièrement intéressante, de par l'urgence accordée à un besoin de transformation, et la perspective d'impact significatif en regard de la taille de ces structures.

3 Spin-offs en action

ou Mise en œuvre d'un programme de spin-offs ou essaimage stratégique

3.1 Difficultés usuelles

Pour assurer la mise en œuvre d'une stratégie de spin-offs avec succès, et accélérer le processus d'innovation de l'entreprise d'origine, des facteurs de réussite peuvent être mis en avant. Pour autant, la mise en œuvre d'un dispositif d'essaimage stratégique ne va pas sans des difficultés associées.

Des freins usuels liés à toute démarche d'innovation peuvent être observés : résistance au changement, craintes de cannibalisation, exigences de rentabilité inadaptées...

Christensen & Raynor, dans leur ouvrage sur les innovations disruptives^[05], livrent une analyse expliquant l'aversion au risque dont on peut régulièrement faire état dans les entreprises établies. Les middle managers disposent souvent d'une marge de manœuvre étroite entre l'atteinte des objectifs à court termes et la prise de risque inhérente à l'innovation. De plus, compte tenu

d'un droit à l'erreur souvent limité dans les entreprises, l'association personnelle à une innovation est perçue comme un objet de frein à la progression de carrière. De plus, le temps de retour sur investissement dépassant généralement la durée en poste d'un manager intermédiaire, ne favorise pas l'intérêt de ces derniers pour un engagement significatif en faveur de l'innovation.

Ce constat plaide en faveur d'autres voies pour le développement de l'innovation, telles que des entités autonomes^[02].

Plus spécifiquement pour les spin-offs, notamment dans le contexte des grandes entreprises, il est intéressant de relever quelques difficultés récurrentes pour mieux les anticiper.

La **gestion de la propriété intellectuelle** est un écueil régulier. En matière d'IP, on considère couramment qu'un portefeuille d'actifs constitue la valeur d'une entreprise. C'est pourquoi certains IP managers préfèrent maintenir un brevet dormant plutôt qu'en autoriser l'utilisation pour une exploitation en externe. Des mécanismes de royalties ou de prise de participation au capital permettent toutefois d'apporter une réponse à cette difficulté.

Les **services achats** sont également impliqués lorsque l'entreprise d'origine souhaite soutenir le démarrage de la spin-off par une relation client-fournisseur. Le manque de solidité financière de la spin-off encore naissante requière généralement d'apporter de la souplesse dans les procédures usuelles de contractualisation avec les fournisseurs.

Enfin, les spin-offs induisent des réticences régulières en matière de **gestion des ressources humaines**. Il existe une véritable **crainte de perdre des key people**, ce qui nous mène rapidement à des considérations RH.

3.2 Valorisation d'un capital humain

Bien plus qu'une approche processuelle de l'innovation^[09], les compétences entrepreneuriales d'un porteur de projet et la pluridisciplinarité d'une équipe apparaissent comme déterminantes pour la réussite d'une innovation. Ainsi les **ressources humaines** sont situées au cœur du **processus d'innovation**.

« Ce qui va faire la différence entre un bon et un mauvais projet, c'est l'équipe projet. Il vaut mieux une bonne équipe avec un projet moyen qu'un bon projet avec une équipe moyenne. » (Responsable de cellule essaimage)

« Il ne faut pas jouer le projet, il faut jouer les hommes. Il y a facilement un bon projet quand on a l'homme, mais si on veut avoir un projet génial et qu'on n'a pas l'homme qui correspond, c'est mort ! » (Entrepreneur)

Les spin-offs entrepreneuriales, en tant qu'entités agiles à taille humaine, apparaissent comme une option privilégiée pour conduire l'innovation efficacement. Il s'agit donc non seulement de valoriser des idées ou des technologies dormantes dans une entreprise, mais également de **valoriser un capital humain** en favorisant la **démarche entrepreneuriale**^[12] (voir encadré 3).

La gestion des ressources humaines peut ainsi contribuer activement à une stratégie d'essaimage stratégique.

L'organisation doit commencer par **injecter des compétences et une culture entrepreneuriales**, au moyen d'ateliers ou de dispositifs d'innovation interne par exemple. Dans le cadre de ces actions, il est possible de **détecter les potentiels**, identifier les personnes aptes à porter un projet innovant dans une structure externe.

Avec l'injection de compétences entrepreneuriales, la naissance d'ambitions personnelles doit être anticipée. Il apparaît illusoire de chercher à maintenir dans les effectifs une personne motivée par un projet entrepreneurial. Il devient alors indispensable de savoir **dépasser la crainte de perdre des key people** évoquée précédemment, et ce notamment auprès d'un public de managers intermédiaires. Des sensibilisations peuvent être menées, et des rétributions pour les services desquels sont issus les porteurs de projets peuvent également être envisagées.

Pour **sécuriser le parcours des porteurs de projet**, la mise en place d'un **élastique de retour** reste une mesure particulièrement efficace. La possibilité offerte de pouvoir revenir dans l'entreprise en cas d'échec lève une grande part des freins pour les salariés, et engage très peu l'entreprise d'origine. Il apparaît effectivement que le taux de retour observé des salariés bénéficiant d'une telle mesure reste faible.

Enfin, l'entreprise peut **accompagner et soutenir** le porteur de projet dans les premières phases de la création de l'entreprise, comme le font la plupart des programmes d'essaimage aujourd'hui. On constate au passage que cet accompagnement est de nature à favoriser la **confiance** de la spin-off envers l'entreprise d'origine, et l'instauration de relations partenariales par conséquent.

3.3 Alignement des dispositifs d'innovation

On peut généralement observer un niveau de coordination assez faible entre les différents dispositifs d'innovation au sein d'une même organisation.

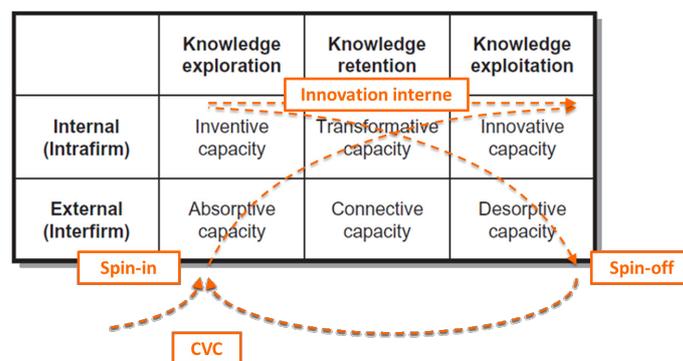
Comme indiqué précédemment des complémentarités existent entre des programmes d'**innovation interne** ou d'**intrapreneuriat** d'une part, et des dispositifs de **spin-offs** ou d'**essaimage** d'autre part, les seconds permettant notamment d'éviter l'essoufflement des premiers.

Des synergies sont également possibles entre l'accompagnement et/ou le suivi des start-ups entrantes dans le cadre d'un programme d'**incubation interne (spin-in)** et celui des **spin-offs**.

De même, on peut s'intéresser aux programmes de **capital risque industriel** [16] (ou **CVC** pour **Corporate Venture Capital**), qui après une phase de sommeil suite à l'éclatement de la bulle Internet, reprennent de

l'envergure depuis 2015. Ces derniers peuvent être mis à contribution pour financer aussi bien des start-ups externes que les spin-offs émergeant de l'entreprise.

Ainsi, ces différents dispositifs d'innovation peuvent être alignés pour une meilleure efficacité d'ensemble.



3.4 Activation de ressources externes

Dans une logique d'open innovation, des ressources externes peuvent également être mises à contribution pour favoriser le développement des spin-offs.

Il existe en France de nombreux dispositifs de soutien à l'innovation, tels que des **incubateurs** ou des **accélérateurs**, qui peuvent apporter un soutien déterminant dans l'accompagnement des spin-offs. Les **écoles et universités** sont également des ressources intéressantes pour le développement des nouvelles entreprises.

Des **investisseurs externes** peuvent venir en soutien pour financer des projets sur lesquels l'entreprise ne saurait seule prendre le risque d'investir. L'**expertise** et le **regard critique** de ces investisseurs constituent par ailleurs des points de repère intéressants pour l'évaluation des projets.

Enfin, l'**animation de programme** d'essaimage stratégique elle-même peut être confiée ou menée en partenariat avec des intervenants externes.

3.5 Spin-off et relation partenariale

Dans la perspective d'une stratégie de spin-off volontaire, les entreprises d'origine et les spin-offs bénéficient a priori d'un **climat de confiance réciproque**. Cette confiance permet l'établissement de relations partenariales de nature à faciliter les échanges entre elles, et accélérer l'innovation. Il convient toutefois de savoir **capitaliser sur cette confiance** et **pérenniser les relations**.

On constate pour autant que les programmes d'essaimage affichent encore, aujourd'hui, une volonté de « couper le cordon » avec les spin-offs, une fois ces dernières lancées ^[01]. Cette habitude, héritée d'un essaimage traditionnel, semble liée à la considération de risques d'ingérence, et la crainte d'obligations légales de l'entreprise d'origine envers la spin-off. Toutefois, dans le contexte d'un essaimage stratégique, cette prise de risque doit être considérée.

En matière de relations partenariales, différentes modalités peuvent être observées.

Un des premiers liens possibles reste la **participation au capital**. Il s'agit d'un mode d'action naturel et efficace, notamment chez les PME.

L'établissement de liens avec les **équipes métier** constitue un critère décisif pour la réalisation des objectifs d'apprentissage. Encore une fois, la confiance et les relations humaines sont une clé du succès. En ce sens, les **rencontres directes** et la **proximité géographique** s'avèrent être des facteurs de succès significatifs.

Dans le cas des grandes entreprises, une trop forte proximité n'est pas toujours possible ni souhaitable sous peine d'asphyxier la spin-off. Intervient alors le **rôle d'interfaces**, des profils clés disposant à la fois d'aptitude dans la gestion des relations partenariales, mais également d'une bonne connaissance du métier et de l'organisation interne de l'entreprise d'origine.

Enfin, l'**animation de réseau** apparaît comme une compétence que l'entreprise d'origine doit assurer pour fidéliser les spin-offs dans un écosystème proche, consolidant ainsi un environnement favorable à l'entreprise.

Néanmoins, rappelons qu'un **équilibre** doit être assuré dans les relations partenariales entre l'entreprise d'origine et ses spin-offs. S'agissant de sociétés indépendantes, à moins d'une participation au capital significative, l'**autonomie dans la gouvernance des spin-offs** reste une exigence inconditionnelle.

3.6 Engagement stratégique de l'entreprise

Le délai constaté pour un **retour sur investissement** d'une stratégie de spin-off peut varier d'une dizaine d'années, à un ou deux ans seulement, selon les situations : PME nouvellement créée, ou accélération de l'innovation en boucle courte à la frontière d'une structure existante. Cette perspective d'un ROI à **moyen terme** requiert un engagement de l'entreprise, pour initialiser une démarche en premier lieu, et la maintenir dans le temps ensuite.

L'effort d'innovation permet de maintenir la compétitivité à moyen et long terme d'une entreprise. Cet effort doit être démarré sans attendre, alors que la situation est encore saine ^[05]. En effet, les difficultés contingentes réduisent la capacité d'action de l'entreprise sur le court-terme, il est alors souvent trop tard pour réagir.

Cet **engagement stratégique de l'organisation** s'exprime, en partie, dans la culture d'entreprise, les programmes d'innovation interne et externe, de capital-risque industriel, les processus de gestion RH... Toutefois, quelle que soit la taille de l'entreprise, il apparaît que la **position du top management** reste prépondérante. La proportion des engagements court / moyen / long terme aux différents niveaux de l'organisation dépend directement des préférences et de l'engagement personnel de son dirigeant. Aussi cette question de l'engagement stratégique est-elle directement adressée en premier lieu à la gouvernance des entreprises.

Les autres acteurs de l'entreprise impliqués dans la démarche doivent dès lors mettre l'accent sur la **communication à destination du top management**. Il s'agit d'assurer le cautionnement d'une initiative portée, ou de légitimer officiellement un dispositif d'essaimage sous l'angle stratégique. Cette communication intervient **a priori**, pour faire la **promotion** d'une nouvelle mesure. Une fois celle-ci mise en place, cette communication doit être maintenue **a posteriori**, pour **valoriser** continuellement le travail accompli et les résultats obtenus, de sorte à protéger durablement le dispositif contre des attaques possibles, notamment lorsque l'entreprise entre dans une période de turbulences.

4 Conclusion

Paradoxalement, bien que s'agissant d'un mouvement sortant, les spin-offs, ou essaimages stratégiques, restent une modalité d'accélération de l'innovation qui sert les intérêts de l'entreprise d'origine :

- elles créent des espaces propices à la **génération de nouvelles connaissances** ;
- elles confèrent un **moyen d'action sur des écosystèmes** ;
- et elles favorisent enfin l'**adaptabilité** de l'entreprise dans un environnement changeant.

Pour mener avec succès une stratégie d'innovation par les spin-offs, des facteurs de réussite peuvent être identifiés :

- **valoriser un capital humain** : replacer les femmes et les hommes au cœur du processus d'innovation ;
- **aligner les dispositifs d'innovation** : innovation interne, essaimage, incubation interne, capital risque industriel... lorsqu'ils existent, coordonner ces différents dispositifs pour une meilleure efficacité d'ensemble ;
- **activer les ressources externes** : dans une logique d'open innovation, associer des acteurs externes pour favoriser le développement d'innovations au-travers de spin-offs ;
- **établir des relations partenariales avec les spin-offs** : assurer l'établissement de liens formels ou informels entre l'entreprise d'origine et ses spin-offs, en prenant garde toutefois à ne pas nuire à la gouvernance de ces dernières ;
- **engager stratégiquement l'organisation** : impliquer la direction de l'entreprise pour soutenir activement et durablement un dispositif d'innovation par les spin-offs.

Les stratégies d'innovation par les spin-offs s'inscrivent pleinement dans une mouvance actuelle d'**open innovation**, en libérant les innovations, et notamment les **innovations disruptives**. Elles présentent par ailleurs un **intérêt triple**, à la fois pour les **porteurs de projets**, les **entreprises d'origine**, et les **territoires**. Aussi peut-on s'attendre à l'encouragement et au développement de ce phénomène dans les prochaines années.

Remerciements

Remerciements appuyés de l'auteur à toutes les personnes ayant contribué à cette étude. Merci notamment aux sponsors suivants pour leur aimable participation :



Technopole, incubateur et Centre Européen d'Entreprises et d'Innovations (CEEI) du Maine-et-Loire. Créée en 1986, l'association Angers Technopole compte plus de 160 adhérents, principalement des entreprises innovantes et laboratoires de recherche en Anjou.

Les missions phares d'Angers Technopole sont déclinées autour de 4 axes : promouvoir et développer l'innovation ouverte et collaborative, accompagner la création et le développement d'entreprises innovantes, participer au rayonnement et à l'attractivité du territoire, accompagner l'émergence de nouveaux champs d'innovation.

<http://angerstechnopole.com/>



Association ayant pour objet la transmission d'informations entre professionnels de l'essaimage et la promotion de l'entrepreneuriat au sein des grands groupes.

L'association DIESE compte parmi ses membres les organisations suivantes : Airbus Group, Areva, Airfrance, Alcatel-Lucent, Danone, EDF, Gérés (Thales), IFP Energies nouvelles, La Poste, Leroy Merlin, Oracle, Orange, Ministère de la Défense, Saint-Gobain, Sanofi, Schneider Electric, SNCF, Thales, Total.

<http://www.diese-essaimage.org/>



Fondée en 1909 à Angers, membre de la Conférence des Grandes Écoles, l'ESSCA est une Grande Ecole de management implantée sur 8 sites d'études : Angers, Paris, Aix en Provence, Bordeaux, Cholet, Lyon, Budapest et Shanghai. Accréditée AACSB, EQUIS et EPAS à l'international, l'école figure dans le palmarès des meilleurs Masters en management mondiaux du Financial Times.

L'ESSCA propose différents cursus pour des métiers en marketing, commerce, finance, ressources humaines, digital et conseil. Son offre de programmes comprend également des Bachelors of Business Management, des MSc, des Mastères spécialisés, ainsi que de nombreux programmes de formation continue.

<http://www.essca.fr/>

Contact

Pour toute question ou réaction :

Alexis ROYER

Ingénieur Technologies numériques & Innovation

Email : alexis.royer@free.fr

Tel : 06 25 12 30 74

Linkedin : <https://www.linkedin.com/in/alexis-royer>



Bibliographie

- [01]. APCE & DIESE. 2012. Favoriser la création et la reprise d'entreprises par les salariés - Guide opérationnel d'essaimage. Fichier [guide_essaimage_v_def.44905.pdf](#) sur www.apce.fr, 3ème édition - 2012
- [02]. Bower J.L. & Christensen C.M. 1995. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Harvard Business Review, Jan/Feb1995, Vol. 73 Issue 1, p43-53
- [03]. Chesbrough H.W. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [04]. Chesbrough H.W. 2006. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [05]. Christensen C.M. & Raynor M.E. 2003. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Harvard Business Press.
- [06]. Cohen W.M. & Levinthal D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation (Mar., 1990), p128-152
- [07]. Kim W.C. & Mauborgne R. 2005. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review Press
- [08]. Lichtenthaler U. & Lichtenthaler E. 2009. A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. Journal of Management Studies 46:8 December 2009, p1315-1338
- [09]. McGrath R. & MacMillan I. 1995. Discovery-Driven Planning. Harvard Business Review. Jul/Aug1995, Vol. 73 Issue 4, p44-54
- [10]. Moore J.F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. Harvard Business Review, 71(3): 75-86.
- [11]. Napier N.K. & Hoang Vuong Q. 2013. Serendipity as a Strategic Advantage? Strategic Management in the 21st Century, 1, p175-199
- [12]. Ries E. 2011. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Portfolio Penguin
- [13]. Robinson A. & Stern S. 1997. Corporate Creativity. How Innovation and Improvement Actually Happen. Berrett-Koehler, San Francisco
- [14]. Servajean-Hilst R. 2014. Livre Blanc « S'engager dans l'Open Innovation ». Institut Open Innovation
- [15]. Vallet S. & Fattoum S. 2014. Motivations et enjeux de l'essaimage dans les grands groupes français. Revue des Sciences de Gestion n°266, p33-41
- [16]. Wadhwa A. & Kotha S. 2006. Knowledge Creation through External Venturing: Evidence from the Telecommunications Equipment Manufacturing Industry. The Academy of Management Journal, Vol. 49, No. 4 (Aug., 2006), p819-835
- [17]. Wallin M.W. 2012. The bibliometric structure of spin-off literature. Innovation: Management, Policy & Practice. Jun2012, Vol. 14 Issue 2, p162-177
- [18]. Zahra S.A. & George G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review, Vol. 27, No. 2 (Apr., 2002), p185-203