

# Comment veepee a-t-elle intégré l'équipe de daco après son acquisition ?

*En 2018, Veepee (ex-Vente-privée) faisait l'acquisition de la startup d'intelligence artificielle Daco. Henri-François Martin, directeur de l'innovation du groupe Veepee, partage son expérience. Dans ce texte, il donne aussi quelques conseils pour que l'intégration d'une startup au sein d'une structure importante se passe dans les meilleures conditions, et rappelle les erreurs à éviter.*

Temps de lecture : minute

---

28 mars 2019

Six mois se sont écoulés depuis l'acquisition de la startup d'intelligence artificielle (IA) Daco par Veepee en septembre 2018. Petit rappel, la startup d'IA daco a été rachetée par Veepee pour sa capacité à mobiliser les technologies de reconnaissance d'image fondées sur l'intelligence artificielle, pour donner une vision à 360° du marché concurrentiel, de la segmentation des produits des marques, et ainsi augmenter son expertise dans la sélection des références à proposer aux membres. Ce type de technologie mis au service de tous les collaborateurs concernés de près ou de loin par le pilotage de ces données, doit leur permettre de faire basculer leurs métiers dans une dimension " data driven " et sans limite grâce au potentiel de l'IA. En optimisant ses décisions et résultats cette innovation vient réaffirmer la promesse fondamentale de veepee : proposer les meilleures marques aux meilleurs prix.

Comme nous avons pu l'écrire, notre pilotage de l'innovation sous un angle aussi bien business que technique nous avait permis d'initier ce

rapprochement. Mais une fois l'investissement réalisé, le plus dur commençait, avec l'enjeu de réussir l'intégration de la technologie, de l'équipe qui la maîtrise et d'industrialiser le déploiement de ces nouveaux outils au sein du groupe.

Ce type d'acquisitions puis d'intégration de startup au sein du corporate sont rarement simples et inégalement couronnées de succès. Nous faisons un premier bilan de cette expérience afin d'en tirer des enseignements pouvant être utiles aux corporates ou aux startups qui suivraient un chemin similaire.

## 1. Préserver l'autonomie et éviter la dispersion

Les fondateurs, leur technologie et son utilisation sont les moteurs de l'investissement. Le processus d'intégration doit permettre d'aboutir à cette exploitation le plus rapidement possible afin de créer de la valeur. L'équipe innovation et moi-même sommes restés aux côtés de Claire, Paul et Anis durant leurs premiers mois chez Veepee afin qu'ils concentrent leur énergie sur leur savoir-faire et se dispersent le moins possible avec l'administratif et les processus qui font partie de l'apprentissage d'un groupe de taille européenne.

Une greffe ne se décrète pas et doit se faire dans le temps. Il était important de garder une marge de manœuvre et de faire preuve de pédagogie vis-à-vis de cette équipe afin d'obtenir le meilleur des deux mondes rapidement. Que ce soit pour le recrutement, les dépenses de fonctionnement ou même pour le cadre de développement technique, il fallait que Daco puisse préserver le plus possible ce qui faisait sa force : agilité, pragmatisme et ingéniosité pour atteindre dans un temps record ses premiers objectifs.

Le choix de d'abord développer une technologie sans être complètement

intégrée aux autres outils du groupe en a été une illustration. Tout en gardant les données issues de cet outil " APIsable ", l'équipe a pu conserver l'agilité de développement qui lui permettait d'avancer beaucoup plus vite que les autres équipes du groupe. Si cette approche recommandée par les fondateurs eux-mêmes n'était que temporaire, elle nous dirigea rapidement sur les premiers MVP qui ont eu le mérite de créer de la valeur (marge et chiffre d'affaires) après seulement quelques semaines, un élément clé pour légitimer une démarche d'innovation auprès des collaboratrices et collaborateurs.

## 2. La complexité d'intégrer une technologie dans une organisation en mouvement

Veepee est désormais un groupe européen, avec 4,5 millions de membres visiteurs chaque jour, un modèle économique générant plus de 3,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018 et 6 000 collaboratrices et collaborateurs. Nous n'intégrons donc pas une technologie dans un univers technique et opérationnel figé. Avec un premier MVP ouvert aux collaboratrices et collaborateur, deux questions se sont posées :

- Comment intégrer cet outil indépendant à l'environnement technique du groupe ainsi qu'aux autres produits ?
- Quelle montée en puissance de son utilisation par les collaboratrices et collaborateurs ?

L'enjeu devient alors humain, car cet outil doit améliorer notre façon de travailler autour des prix (référents, B2B, B2C) avec des gains de productivité parfois considérables. Il fallait prendre le temps de donner du sens à cette évolution aussi bien pour les équipes techniques que commerciales. Sur ces aspects fonctionnels, Claire, Paul et Anis ont passé beaucoup de temps avec les futures utilisatrices et utilisateurs de leur technologie pour affiner leur compréhension des enjeux quotidiens et faire évoluer leur développement en conséquence.

Nous avons constaté la complexité de définir un plan de développement devant aussi bien répondre à un besoin court terme qu'à une évolution plus profonde de métiers (benchmark concurrentiel, achat de stock produits, prévision des ventes...). Il faut ajouter à cela le contexte d'une transformation technique du groupe qui nécessitait de penser chaque outil en fonction des besoins et spécificités de chaque pays. Le challenge était plus que relevé.

Il a fallu créer un climat d'humilité général où chacun pouvait exposer sa vision, les forces et limites de la situation actuelle pour finalement construire dans une direction commune. Dans un groupe de notre taille, il n'était pas surprenant d'avoir une inégalité de capacité de projection dans les situations liées au pilotage du changement. Une réalité difficilement critiquable quand on connaît la complexité du pilotage du changement et cela, quelle que soit la taille de la structure. De notre côté, nous aurions certainement pu améliorer notre pédagogie auprès des différents acteurs dont certains ont découvert nos objectifs en cours de route.

### 3. Passer de l'entrepreneuriat à l'intrapreneuriat

Le changement d'univers de contraintes est particulièrement sensible pour les entrepreneures et entrepreneurs qui redeviennent salariés. Le ressenti de cette bascule fait partie des questions récurrentes pour des fondateurs après un rachat. Nous avons tout fait pour éviter cette erreur qui décréterait que les spécificités de l'entrepreneure ou de l'entrepreneur doivent s'effacer pour adopter les codes du grand groupe du jour au lendemain.

Ces caractéristiques doivent être protégées pour enrichir le capital humain de la société et nous avons parfois assisté à ce choc culturel qu'il faut accompagner, réconcilier autour d'un projet et de valeurs communes.

Dans pareille situation, l'intelligence émotionnelle des protagonistes est fondamentale pour avancer rapidement vers la résolution du problème.

C'est un facteur de réussite de l'intégration qui ne doit pas non plus faire des intrapreneures et intrapreneurs une exception au sein de l'entreprise, au risque de générer de l'incompréhension chez les autres collaboratrices et collaborateurs. Nous leur laissons une grande autonomie dans la gestion de leur roadmap, budget et les responsabilisons sur leur capacité à fédérer derrière leur vision de leur technologie appliquée aux enjeux du groupe. Ils continuent à considérer les utilisatrices et utilisateurs de leurs outils comme de la clientèle et restent exigeants dans leurs arbitrages en ne perdant jamais de vue la notion de ROI des efforts engagés.

C'est cet engagement qui selon moi distingue le plus les personnes intrapreneures des salariés " traditionnels ". Cette proactivité leur permet d'être plus productives que la moyenne, mais peut aussi les mettre dans des zones de conflits ou d'incompréhensions face à celles et ceux qui fonctionnent différemment. Des médiations face à ces incompatibilités d'état d'esprit et beaucoup de pédagogie ont été nécessaires pendant cette période. Une action d'autant plus difficile qu'on ne peut ni choisir d'isoler les entrepreneures et entrepreneurs par confort ni complètement blâmer le collaborateur ou la collaboratrice historique qui est essentiel dans une organisation stable pour le futur.

## 4. Communiquer, communiquer, communiquer

La communication interne était essentielle pour asseoir la compréhension de cet investissement et faire passer l'ensemble de nos messages aux collaboratrices et collaborateurs. Dans un univers très technique et de niche, nous voulions une explication accessible et pédagogique qui présenterait ce rapprochement de la manière la plus concrète possible. Au-delà d'une simple acquisition, nous étions surtout à moindre échelle

dans une situation de pilotage d'une intégration d'entreprise avec ses individus, sa culture et ses convictions à un groupe comme Veepee, où l'humain et ses valeurs sont au cœur de nos interactions. L'annonce fut articulée aussi bien autour de l'utilité fonctionnelle de la technologie que des valeurs partagées avec ces entrepreneures et entrepreneurs qui nous rejoignaient.

Le dispositif s'est articulé autour des notions de l'accessibilité, de l'intelligence artificielle et de la mode. Afin d'éviter les formats d'annonces traditionnels (newsletter, PowerPoint), nous avons organisé un défilé de mode autour de ces quatre piliers. Mannequins digitaux et réels ont fait la démonstration du contexte de ce rachat, sa philosophie et les valeurs défendues tout au long de la collaboration avec la startup. Le tout a été conclu par une conférence sur l'IA appliquée à l'univers de la mode réalisée par Paul Mouginot, afin d'alimenter la connaissance des collaboratrices et collaborateurs sur le sujet.

## Conclusion

Intégrer des entrepreneures et entrepreneurs se révèle être un formidable miroir qui éclaire les paradoxes et complexités d'une organisation. Ces quelques mois ont montré que nous avons autant besoin d'intrapreneures et intrapreneurs capables de dépasser leurs objectifs que de profils plus traditionnels qui sont les garants d'une structure nécessaire au sein d'un groupe de 6 000 personnes.

Nous retenons que les bases d'une intégration réussie reposent sur une progressivité du rapprochement des entités, une bonne communication auprès des différents acteurs du changement et une protection de ce qui fait la force des entrepreneures et entrepreneurs afin qu'ils puissent les appliquer de la même manière au sein du groupe.

Cette période a été un réel exercice d'humilité où la compréhension et

l'écoute de son environnement direct et indirect étaient essentielles pour arbitrer dans l'intérêt de l'entreprise. Elle fut aussi passionnante humainement et nous sommes impatients de pouvoir partager la suite de leurs aventures au sein de Veepee.

---

Article écrit par Henri-François Martin