

## Louvain School of Management

# How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?

Analysis of two acquisitions: PeakMeUp/Efficy and Qustomer/ING

Research Master's Thesis submitted by  
**Robin Emond**

With the view of getting the degree in  
**Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée**

Supervisors  
**Régis Coeurderoy**  
**Christophe Lejeune**

Academic Year 2016-2017



*I would like to thank my supervisors, Mr. Régis Coeurderoy and Mr. Christophe Lejeune,  
for their precious pieces of advice and constructive critics.*

*I also would like to show my gratitude to all the interviewees and the other people who  
helped me find information for my case studies. Without them, it would not have been  
possible.*

*Thank you to everyone (family, friends, and colleagues) who supported me during this  
long period.*

*Last but not least, thank you to my sister who spent many hours reading my work and  
helped me to improve it*



|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| PART ONE – LITERATURE REVIEW .....                                              | 4         |
| <b>CHAPTER 1: HISTORY AND MOTIVATIONS.....</b>                                  | <b>4</b>  |
| 1. Different Types of Growth .....                                              | 4         |
| 2. Historical Perspective of M&A .....                                          | 5         |
| 3. Motivations to Enter Into a M&A deal.....                                    | 8         |
| 3.1. Exploration Vs. Exploitation .....                                         | 9         |
| 3.2. Motivations in Technological Acquisitions.....                             | 12        |
| <b>CHAPTER 2: THE INTEGRATION-AUTONOMY DILEMMA.....</b>                         | <b>14</b> |
| 1. Task Integration and Human Integration .....                                 | 15        |
| 1.1. Task Integration.....                                                      | 16        |
| 1.2. Human Integration .....                                                    | 20        |
| 2. Autonomy and value creation.....                                             | 27        |
| 2.1. Boundaries protection.....                                                 | 27        |
| 2.2. Nurturing .....                                                            | 27        |
| 3. Conclusion of chapter 2.....                                                 | 28        |
| <b>CHAPTER 3: SOLUTIONS TO THE INTEGRATION-AUTONOMY DILEMMA .....</b>           | <b>30</b> |
| 1. “What They Do” Vs. “What They Know” .....                                    | 30        |
| 2. Exploitation Phase and Exploration Phase .....                               | 31        |
| 3. Task Integration and Human Integration: a 2-Steps Process .....              | 32        |
| 4. Absorption, Preservation and Symbiosis .....                                 | 33        |
| PART TWO: EMPIRICAL STUDY .....                                                 | 36        |
| <b>CHAPTER 4: Problematic, research question and theoretical findings .....</b> | <b>36</b> |
| 1. Problematic .....                                                            | 36        |
| 2. Research question.....                                                       | 37        |
| 3. Summary of theoretical findings .....                                        | 37        |
| <b>CHAPTER 5: Methodology .....</b>                                             | <b>39</b> |
| 1. Method used .....                                                            | 39        |
| 1.1. Qualitative Vs. Quantitative .....                                         | 39        |
| 1.2. Case studies.....                                                          | 40        |
| 2. Presentation of data.....                                                    | 40        |
| 2.1. Collection of data .....                                                   | 40        |
| 2.2. Preparation of interviews.....                                             | 41        |
| 2.3. Interviews.....                                                            | 42        |
| 2.4. Interviews analysis .....                                                  | 42        |

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CHAPTER 6: Case studies .....</b>                           | <b>44</b> |
| 1. Case 1: The acquisition of PeakMeUp by Efficacy .....       | 44        |
| 1.1. Description of companies and interviewees .....           | 44        |
| 1.2. First contacts and Motivations of the acquisition.....    | 46        |
| 1.3. Post-acquisition.....                                     | 47        |
| 1.4. Results of the acquisition .....                          | 55        |
| 1.5. Conclusion of the case Efficacy/PeakMeUp.....             | 55        |
| 2. Case 2: The acquisition of Qustomer by ING .....            | 56        |
| 2.1. Description of companies and interviewees.....            | 56        |
| 2.2. First contacts and Motivations of the acquisition.....    | 57        |
| 2.3. Post-acquisition.....                                     | 58        |
| 2.4. Future of the acquisition .....                           | 61        |
| 2.5. Results of the acquisition .....                          | 62        |
| 2.6. Conclusion of the case ING/Qustomer.....                  | 63        |
| 3. Conclusion of chapter 6.....                                | 63        |
| <b>CHAPTER 7: Discussion, conclusion and limitations .....</b> | <b>64</b> |
| 1. Analysis and Discussion.....                                | 64        |
| 1.1. Motivations linked to level of integration.....           | 64        |
| 1.2. Reducing the negative impact of integration.....          | 68        |
| 1.3. Creating value in autonomy .....                          | 72        |
| 2. Conclusion .....                                            | 74        |
| 3. Implications for managers.....                              | 76        |
| 4. Limitations.....                                            | 76        |
| 5. Remaining questions and future researches.....              | 77        |
| <b>BIBLIOGRAPHY .....</b>                                      | <b>79</b> |
| <b>APPENDICES.....</b>                                         | <b>90</b> |

## INTRODUCTION

**\$4.28 trillion:** this is what companies spent worldwide in 2015 in Mergers and Acquisitions (Goenka, 2016; Statista, 2016). This corresponds to 950% of Belgium's GDP<sup>1</sup>, 26% of Europe's GDP<sup>2</sup> or, 23% of USA's GDP<sup>3</sup> which reached around \$18 trillion in 2015 (The World Bank, 2016). Yet, between 50% and 90% of Mergers and Acquisitions fail to achieve their objectives (Ellis, Reus, & Lamont, 2009; Graebner, Eisenhardt, & Roundy, 2010; Grimpe, 2007; Lee Marks & H. Mirvis, 2001; Paruchuri, Nerkar, & Hambrick, 2006; Rossi, Tarba, & Raviv, 2013). This means a huge loss of money. Moreover, Mergers and Acquisitions are an important part of many companies' strategy (Capron & Mitchell, 2012; Carbone, 2011). Therefore, such a high rate of failures raises important concerns.

From the end of the 20<sup>th</sup> century until today, motivations behind Mergers and Acquisitions have changed drastically (Anastasia, 2016; KPMG, 2011). Once only motivated by economies of scale and market power, they are now motivated by many other reasons such as acquisitions of new technologies. In this area, technological start-ups are a source of innovation and value. Uber and Airbnb are leading the unicorn start-ups (*i.e.* start-ups worth more than \$1 Billion). But there are not only big names; there is also a myriad of small players which are very innovative and still cheap enough to be acquired. For example, the Fintech industry is composed of thousands of start-ups that want to revolutionize the world of finance. In 2015, investment in Fintech was around \$20 billion (Accenture, 2016; KPMG, 2016), increasing by \$8 billion (+67%) compared to 2014 (Accenture, 2015).

The different characteristics defining acquired companies also mean different challenges. Academics have researched many various topics which could influence the performance of acquisitions. Those topics are, among others: relatedness (Ahuja & Katila, 2001; Cloudt, Hagedoorn, & Van Kranenburg, 2006; Larsson & Finkelstein, 1999; Seth, 1990), financing

---

<sup>1</sup> Calculations based on The World Bank. (2016). GDP (current US\$) | Data. Retrieved on 06/09/16 from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BE>

<sup>2</sup> Calculations based on The World Bank. (2016). GDP (current US\$) | Data. Retrieved on 06/09/16 from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EU>

<sup>3</sup> Calculations based on The World Bank. (2016). GDP (current US\$) | Data. Retrieved on 06/09/16 from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=US>

of the deal (Walker, 2000) or prior experience (Barkema & Schijven, 2008; Finkelstein & Halebian, 2002; Halebian & Finkelstein, 1999; Halebian, Kim, & Rajagopalan, 2006; Very & Schweiger, 2001; Zollo & Singh, 2004). However, King et al. (2004) found that those topics do not have significant impact on performance.

Another topic, post-acquisition integration, deserves a specific interest because it is where value is actually created (Haspeslagh & Jemison, 1991; Puranam & Srikanth, 2007). Concerning the post-acquisition integration phase, academics have highlighted an important challenge that faces every acquirer: the Integration-Autonomy dilemma. Acquirers have to integrate the acquired start-up in order to create value using coordination mechanisms. However, they also have to give autonomy to the start-up to preserve its innovative capacity (Puranam, Singh, & Zollo, 2006). In other words, they need to integrate and give autonomy at the same time, which seems to be antagonistic.

This dilemma is even more salient in technological start-ups acquisitions because of the motivations underlying those deals (Rossi et al., 2013). Besides, start-ups need to switch continuously between exploration and exploitation to have a healthy innovation stream (Puranam et al., 2006). It means they sometimes require autonomy and sometimes require integration, reinforcing the dilemma.

Therefore, this master thesis will investigate solutions to this dilemma for acquisitions of technological start-ups. It will be built around the central research question which is: *How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?* Two case studies will be analysed. The first case will be the acquisition of PeakMeUp (gamification software) by Efficacy (a customer relationship management). The second case study will be the acquisition of Qustomer (a digital loyalty card) acquired by ING (a bank).

The review of literature is built on three chapters. In the first chapter, the history of Mergers and Acquisitions will be briefly described to highlight the evolution of motivations throughout the years. Next, nowadays' motivations of acquired companies will be further developed with a focus on technological acquisitions. The second chapter will investigate the dilemma and explain the benefits and costs of integration. Mechanisms will be proposed to diminish the negative effects of integration and create value in autonomy. The third chapter will show how the dilemma can be solved, linking motivations to the optimal level of integration.

The second part, the empirical study, is composed of four chapters. Chapter four will be based on the literature review. It will explain the problematic, the research question and will summarize the key literature findings. Next, chapter five, will show the methodology used. This study is a qualitative research mainly based on interviews. The final output is two case studies of two different start-up acquisitions. Then, in chapter six, the two cases studies will be explored. The structure of this chapter will be based on the findings in the literature review. Eventually, the final chapter will conclude the work by discussing the results, highlighting the key findings, giving recommendations to managers and opening directions for future researches, while mentioning the limitations of this study.

## PART ONE – LITERATURE REVIEW

### CHAPTER 1: HISTORY AND MOTIVATIONS

#### 1. Different Types of Growth

There are three main types of growth for a company which would like to acquire new resources or competences: internal growth, partnerships/alliances and Mergers and Acquisitions (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011). Each of them has costs and benefits and is, therefore, suited to different situations. According to Vermeulen (2001), organizations try to reach equilibrium in the long-term between internal and external growth (*i.e.* partnerships/alliances or mergers and acquisitions).

First, the internal growth is defined as developing strategies from the own capacities of an organization (Johnson et al., 2011). According to Johnson et al. (2011), internal growth has four benefits. One, the learning is fostered because the company needs to develop the new resources/competences by itself. Thus, it must master all their different facets. Besides, it also helps to internalize the knowledge (Johnson et al., 2011). Two, internal growth requires a smaller up-front investment than external growth. Indeed, the investment in the case of internal growth will be spread over years (Johnson et al., 2011). Three, there is no constraint of availability. It may appear as unimportant but finding a partner or a target company to acquire is not always an easy task (Johnson et al., 2011). Four, due to the internal growth, the company can stay strategically independent which is not the case in partnerships and alliances for example (Johnson et al., 2011).

Second, the partnerships and alliances are collaborations between two organizations which are competitors (alliances) or non-competitors (partnerships) (Johnson et al., 2011). This type of growth requires partners to combine resources in a cooperative way (Capron & Mitchell, 2012). The main benefit is to have access to third parties' resources while maintaining a higher flexibility and a lower risk than Mergers and Acquisitions (Capron & Mitchell, 2012). There are many forms of partnerships and alliances but the most famous are joint-ventures (or JV), franchises, licensing agreements and outsourcings (Johnson et al., 2011).

Third, Mergers and Acquisitions are another type of growth. According to Johnson et al. (2011), an acquisition is defined as an organization buying another organization. A merger is a mutual decision to share companies' resources and competences (Johnson et al., 2011). However, in reality, Mergers and Acquisitions are hard to differentiate, that is

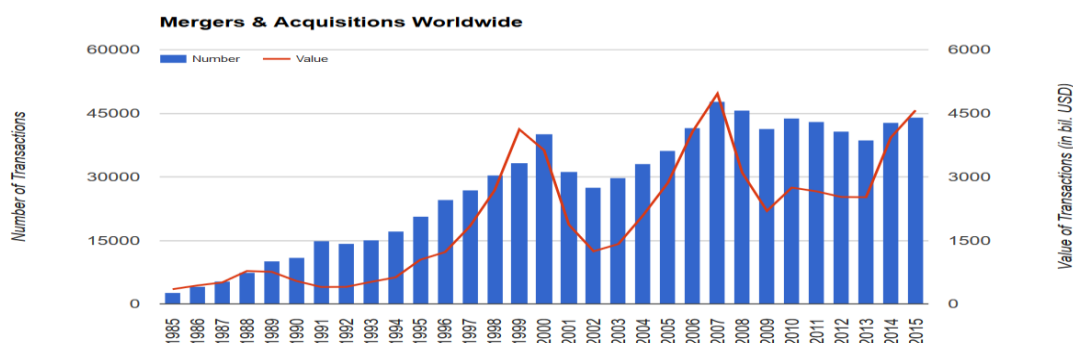
why the term M&A (which stands for Mergers and Acquisitions) is widely used (Johnson et al., 2011). The benefits, costs and motivations of M&A will be discussed later (see section 3: Motivations to enter into a M&A deal).

There are several ways to choose which type of growth is the most appropriate for each company. A very useful framework is the one developed by Capron and Mitchell (2012) called *the resources pathways*. For internal growth to be appropriate, the company should have similar or complementary resources/competences to the ones sought. An organizational fit (*e.g.* culture) is also required. Next, partnerships and alliances are a good choice when internal growth is not an option and that the scope can be well defined and limited. Moreover, partners should have common objectives or at least compatible ones. The last type of growth, M&A, is only appropriate when the other types of growth are not suitable. There should be a clear integration plan, including a plan to keep employees motivated throughout the integration process. If this cannot be done, the company should revise its analysis and strategies (Capron & Mitchell, 2012).

This is not the only framework to decide which type of growth to pursue. For example, Johnson et al. (2011), use four criteria (urgency, uncertainty, capacity tangibility and capacity autonomy) to determine which type of growth is the most appropriate. Besides, when the acquisition is about technology, M&A will be better suited than more loosely deals if the technology is difficult to imitate, unique, stable and if its value is not completely uncertain (Steensma & Corley, 2000).

## **2. Historical Perspective of M&A**

M&A phenomenon is not new and can be very trendy or not at all depending on the years (Johnson et al., 2011). Indeed, several waves of M&A happened throughout the history. The first M&A wave happened at the end of the nineteenth-century and it has been followed by seven other waves. Even though there are ups and downs in the level of activity of M&A deals, there is a growing trend in terms of number of deals which can be seen throughout the years (Imaa, 2016).



**Figure 1 – Evolution of M&A in terms of Number of transactions and Value 1985 – 2015 (Imaa, 2016)**

The first wave started in 1893 and lasted until 1904 (Anastasia, 2016; KPMG, 2011). It happened in the manufacturing sector in the United States. Its main characteristic is the horizontal M&A (*i.e.* acquisition between direct competitors who are active in the same industry) (Capron, Dussauge, & Mitchell, 1998). Those M&A had a double objective: first, realize economies of scale to reduce their costs (Cordeiro, 2014); second, become big enough to create a monopoly and dominate their market (Economywatch, 2010). The first M&A wave ended due to the beginning of the First World War and the slowdown of the economy (Economywatch, 2010; KPMG, 2011). Another reason is the application of the *Sherman Act* which restricted monopolies (Cordeiro, 2014). Following this application of the law, the Standard Oil Company, one of the major monopolies of that time, became illegal (Cordeiro, 2014).

The second wave began in 1919 and ended in 1929 (Anastasia, 2016; KPMG, 2011). Following the new regulation (*i.e.* *Sherman Act*) on horizontal mergers, companies chose another type of M&A which is vertical M&A. It is defined as the integration between two partners (*e.g.* suppliers and clients) which is the main characteristic of this wave (Anastasia, 2016; KPMG, 2011). The result of this wave is the creation of oligopolies which replaced the monopolies formed during the first wave (Cordeiro, 2014; Economywatch, 2010). A good example of this transformation is the Standard Oil Company which used to be an oil and gas monopoly during the first wave and changed itself into an oligopoly by having new activities along the value chain such as refining, sales and marketing (Anastasia, 2016). This wave finished during the stock exchange crash of 1929 and the economic crisis that followed (KPMG, 2011).

The third wave happened between 1955 and 1970 (KPMG, 2011). This wave is characterized by stringent laws about horizontal and vertical integration (Economywatch,

2010). Moreover, firms tried to diversify themselves by buying companies which were not related to their business. Therefore, this period saw the creation of the first conglomerates (Anastasia, 2016; Cordeiro, 2014; KPMG, 2011). However, results of those highly diversified conglomerates were disappointing and their stocks price fell (KPMG, 2011). Also, the oil shock of 1970 made M&A harder to finance resulting in a slow-down of those deals (Anastasia, 2016).

The fourth wave started in 1974 to finish 15 years later (KPMG, 2011). It is the beginning of hostile take-over backed by the development of investment banks (Economywatch, 2010). However, the financing of those M&A activities by the banks led to the crash of bonds market a few years later which terminated this wave (Cordeiro, 2014).

The fifth wave began in 1992 and ended in 2000 (KPMG, 2011). It is the real beginning of cross-borders M&A (Economywatch, 2010). However, the main characteristic of this wave is the size of the deals that can be defined as mega-deals. As it can be seen in figure 2, the two most valuable M&A in the history happened during that period.

| Rank ↕ | Year ↕ | Acquirer                   | ↕ Target                     | ↕ Value (in bil. USD) | ↕ Value (in bil. EUR) | ↕ Deal Status ↕ |
|--------|--------|----------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| 1      | 1999   | Vodafone AirTouch PLC      | Mannesmann AG                | 202.79                | 204.79                | Completed       |
| 2      | 2000   | America Online Inc         | Time Warner                  | 164.75                | 160.71                | Completed       |
| 3      | 2013   | Verizon Communications Inc | Verizon Wireless Inc         | 130.3                 | 100.46                | Completed       |
| 4      | 2015   | Anheuser-Busch Inbev       | SABMiller PLC                | 109.28                | 96.22                 | Pending         |
| 5      | 2007   | Spin-off                   | Philip Morris Intl Inc       | 107.65                | 68.08                 | Completed       |
| 6      | 2007   | RFS Holdings BV            | ABN-AMRO Holding NV          | 98.19                 | 71.3                  | Completed       |
| 7      | 1999   | Pfizer Inc                 | Warner-Lambert Co            | 89.17                 | 84.94                 | Completed       |
| 8      | 1998   | Exxon Corp                 | Mobil Corp                   | 78.95                 | 68.36                 | Completed       |
| 9      | 2000   | Glaxo Wellcome PLC         | SmithKline Beecham PLC       | 75.96                 | 74.9                  | Completed       |
| 10     | 2004   | Royal Dutch Petroleum Co   | Shell Transport & Trading Co | 74.56                 | 58.49                 | Completed       |

**Figure 2 – Top 10 of most valuable M&A in history (Imaa, 2016)**

Their goal was to reach even larger economies of scale (Anastasia, 2016). The value of M&A deals grew from \$342 milliard in 1992 to \$3.3 trillion in 2000 (KPMG, 2011). During that wave, the most active industries were banking and telecommunications. This wave ended by the explosion of the dot-com bubble and fraud cases of companies such as Enron (KPMG, 2011).

The sixth wave happened between 2003 and 2008 (Anastasia, 2016) and saw an acceleration in cross-borders M&A. The need to become a multinational was one of the main motivations (KPMG, 2011). It is also characterized by private equities and shareholder activism. The subprime crisis and the following worldwide economic crisis put an end to this rather short wave (Anastasia, 2016).

There seems to be a seventh wave going on right now. It has started in 2011 and is still growing (Anastasia, 2016; KPMG, 2011). The year 2015 broke the world record of M&A spendings with \$4.28 trillion spent worldwide (Goenka, 2016). Cross-borders M&A will probably remain an important theme in the future. Indeed, BRICS (*i.e.* Brazil, Russia, India, China and South-Africa) and emerging countries have a great potential in terms of M&A (Anastasia, 2016). For example, M&A in Africa grew from 1.4% of worldwide value of M&A in 2008 to 2.2% in 2010 (KPMG, 2011).

Overall, the history of M&A shows a slow evolution of the different types and characteristics of those deals. It also exhibits that M&A seem to follow a wave pattern, like fashion, which might imply that motivations behind those deals are not always rational (Johnson et al., 2011).

### **3. Motivations to Enter Into a M&A deal**

Before going deeper into the Integration-Autonomy dilemma in M&A, it is important to understand what drives these deals for the acquirers. The motivations of the acquired company will not be covered in this thesis as it is too far from the central topic, even though Graebner et al. (2010) called for more researches on that topic.

As highlighted above, companies can be greatly influenced by their environment in terms of M&A and are more prone to acquire a company when the industry as a whole is acquiring companies (Johnson et al., 2011). In other words, organizations do not always only have rational motivations to acquire a company. Those reasons could be own interest of high level managers, pressure from third parties (*e.g.* shareholders, market, *etc.*) or managerial overcommitment (Haunschild, Davis-Blake, & Fichman, 1994). According to Haunschild et al. (1994), managerial overcommitment happens when managers become committed to a specific deal even if the outcomes are negative. There are three main factors that influence managerial overcommitment: personal responsibility, competition for the target and publicity of the decision to acquire (Haunschild et al., 1994). They all are positively correlated to managerial overcommitment which means that the higher the

personal responsibility, the competition for the target and the publicity, the higher the chance to see managerial overcommitment resulting in negative results for that particular deal (Haunschild et al., 1994).

However not all M&A are irrationals. There also exist many rational motivations to acquire a company.

First, companies might follow strategic objectives. They might be willing to extend their current market (*i.e.* geographically or in terms of products). M&A can help to enter a foreign market, overcome barriers to entry and get access to distribution channels (Ahuja & Katila, 2001; Ranft & Lord, 2002; Vermeulen & Barkema, 2001). They might also be interested in increasing their capacity by gaining access to another firm skills (Steensma & Corley, 2000) or use M&A to reconfigure their business (Capron et al., 1998). Further, acquirers might want to consolidate their current position (Johnson et al., 2011) or increase their market power (Ahuja & Katila, 2001; Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000; Capron et al., 1998; Ranft & Lord, 2002). Another main reason is to achieve economies of scale and/or scope through more efficiency (Birkinshaw et al., 2000; Capron et al., 1998; Ranft & Lord, 2002). Lastly, M&A could be motivated by a desire to diversify an organization's activities (Johnson et al., 2011; Ranft & Lord, 2002). This list is not exhaustive as an acquisition can be motivated by many others factors. However, those are the most common ones.

Second, organizations might have strictly financial motivations (Ahuja & Katila, 2001). These can be for example the search of financial optimization by buying undervalued companies or acquiring a company to sell its assets, fiscal optimization by exploiting tax benefits in different countries, *etc.* (Johnson et al., 2011). This is not the topic of this master thesis and will therefore not be investigated. However, attentive readers must keep in mind that there are other objectives than strategic ones in Mergers and Acquisitions deals.

### ***3.1.Exploration Vs. Exploitation***

In order to better understand companies' motivations to acquire firms, it is interesting to look at the difference between exploration and exploitation which was first highlighted in March's pioneering article in 1991 (March, 1991).

As argued by Gupta et al. (2006), there is a "consensus around the view that exploration refers to learning and innovation" (Gupta, Smith, & Shalley, 2006, p. 693).

However, there is no such consensus on the term “exploitation” because the type of new knowledge used is not clear (Gupta et al., 2006).

On the one hand, some authors argued that new knowledge is used in both activities. For example, Baum, Li & Usher (2000, p.768) wrote that “exploitation refers to learning gained via local search, experiential refinement, and selection and reuse of existing routines”. Exploration refers to the “learnings gained through processes of concerted variation and planned experimentation” (Baum, Li, & Usher, 2000, p. 768). Further, He & Wong (2004 p.484) defined explorative innovation as “the technological activities aimed at entering new product-market domains” and exploitative innovation as “technological innovation activities aimed at improving existing product-market positions” (He & Wong, 2004, p.484). In this view, learning and improvement are at the center of the two concepts. Therefore, the only difference is whether the new knowledge comes from the same trajectory or from a new one (Gupta et al., 2006)

On the other hand, other authors claimed that learning is only associated with exploration while exploitation is mainly focussed on using past knowledge (Gupta et al., 2006). As such, Vermeulen & Barkema (2001, p.459) defined exploration as “the search for new knowledge” and exploitation as “the ongoing use of a firm’s knowledge base” (Vermeulen & Barkema, 2001, p. 459).

Overall, most of the literature agrees that there is always some learning in every activity that a firm undertakes. That is why an interesting definition, after all, is the one used by March (1991, p.85) which is: “the essence of exploitation is the refinement and extension of existing competencies, technologies and paradigms (...); the essence of exploration is experimentation with new alternatives”. Therefore, as Gupta et al. (2006) argued, the main difference in terms of knowledge between the two words is the amount of learning actually used. There is also a difference in terms of returns. They are variable and distant in time for exploration and, more certain and closer in time for exploitation (He & Wong, 2004).

From the above definition there is a clear tension between the two concepts. March (1991) explained very well why both exploration and exploitation are incompatible. He gave three main arguments.

First, exploration and exploitation compete for scarce organizational resources. Those activities compete for the same resources that a company has and therefore, if more

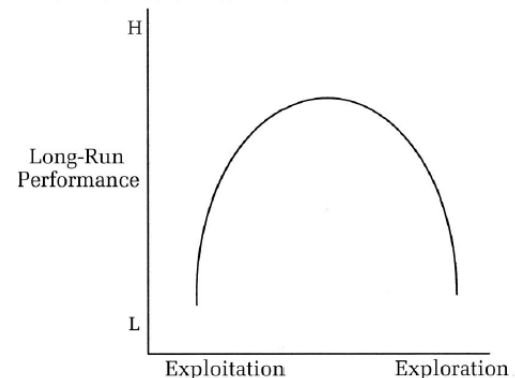
resources are allocated to exploration, fewer resources will be used for exploitation (March, 1991).

Second, both types of actions are iteratively self-reinforcing. On the one hand, the variability of returns in exploration leads to many failures. These failures push the company to search for new success and therefore more exploration (March, 1991). It is what Gupta et al. (2006) called a “failure trap”. On the other hand, the time proximity of returns in exploitation reinforces positively the company which is more inclined to pursue even more exploitation (March, 1991).

Third, the mindsets and organizational routines needed for one activity are radically different from those needed for the other one (March, 1991). Along the same line, Benner & Tushman (2003) argued that exploration requires small and decentralized units with a loose culture while exploitation requires larger and centralized units with a tight culture. Moreover, He & Wong (2004) wrote that exploration is associated with autonomy and chaos. Exploitation is associated with control and routinization. Thus, there is a clear difference between the two mindsets required to perform each activity.

However, there is a real consensus in the literature that there is a need for both exploration and exploitation (Desyllas & Hughes, 2008; Gupta et al., 2006; He & Wong, 2004; March, 1991; Vermeulen & Barkema, 2001). He & Wong (2004), found a positive relationship between the interaction of exploration and exploitation on sales growth rate. They also found that a relative imbalance between exploration and exploitation is negatively related to sales growth rate (He & Wong, 2004). Gupta et. al (2006) are along the same line as they found a U-shaped relationship between the degree of exploration/exploitation and organizational performance (see figure 3). Further, Vermeulen & Barkema (2001) argued that exploitation makes organizations simple and inert and exploration broaden their knowledge base and therefore decrease inertia. Thus, they inferred that, in the long-term, companies will strike a balance between the two (Vermeulen & Barkema, 2001).

**(1a) Exploitation and Exploration as Two Ends of a Continuum**



**Figure 3 – Influence of the trade-off between Exploitation and Exploration on the Long-Run Performance**

There are two mechanisms in the literature in order to cope with this dilemma and achieve a good balance: ambidexterity and punctuated equilibrium. According to Benner & Tushman (2003, p.252), “ambidextrous organization designs are composed of highly differentiated but weakly integrated subunits. While exploratory units are small and decentralized, with loose cultures and processes, the exploitation units are larger and more centralized, with tight cultures and processes”. An ambidextrous organization can be seen as a juggler (He & Wong, 2004). In contrast, punctuated equilibrium is a cycle “between long periods of exploitation and short bursts of exploration” (Gupta et al., 2006, p. 698). In other words, it is a sequential allocation of resources between exploitation and exploration. Punctuated equilibrium is described as more practical than ambidexterity (Gupta et al., 2006). However, each mechanism seems to be more appropriate to a different level of analysis. While punctuated equilibrium is more practical within a single domain because of the mutually exclusive characteristics of exploration and exploitation, ambidexterity becomes a viable option in a wider option if one unit pursue exploration and another one exploitation (Gupta et al., 2006).

### ***3.2.Motivations in Technological Acquisitions***

After having explored general motivations for M&A, this section will go more in details about the topic of this thesis which is the acquisitions of technological start-ups. Even though those deals fall under the word M&A, the motivations behind them are very different from motivations of early M&A in 1900. As explained previously, the first M&A wave was about horizontal acquisitions and their main motivations were economies of scale and market share (Cordeiro, 2014; Economywatch, 2010). Time passed, motivations changed. Nowadays, acquisitions of small innovative companies are more and more frequent (Bannert & Tschirky, 2004; Ernst & Vitt, 2000; Graebner et al., 2010). Quite often, those companies are involved to some extent in technology. One can immediately realize that motivations that used to prevail in the 1900s might hardly apply for these types of M&A. Today, acquirers are not always looking for economies of scale, market share, *etc.* but are looking to acquire “highly developed technical expertise and skills of employees, high functioning teams for product development or other functions or specific technologies in fast paced industries” (Ranft & Lord, 2000, p.296).

As in any M&A, firms might want to add strategically valuable resources to their company (Graebner et al., 2010). Graebner et al. (2010) explained the difference between technological M&A and the others. According to them, the most common motivation,

among technological acquisitions, is to obtain a particular product which is the target company's propriety. Besides, they also might be attracted by acquiring new technologies (Graebner, 2004; Kapoor & Lim, 2007). In a dynamic environment where the life cycle of a product is limited, acquiring start-ups is a way to reduce time-to-market and develop a rich product pipeline (Puranam, Singh, & Zollo, 2003). In other words, companies can choose to acquire young and innovative companies to "avoid the time consuming path-dependent and uncertain process of internally accumulating capabilities" (Puranam et al., 2006, p.263). It is also a way to keep up with technological progress (Ernst & Vitt, 2000).

Related to the desire to acquire a product or a technology, organizations are motivated to acquire to "gain capabilities that are embedded in the knowledge of individuals and teams within the acquired firms" (Graebner et al., 2010, p.74). This knowledge that a firm hopes to acquire is often complex, tacit and embedded in relationships among multiple individuals (Graebner et al., 2010). In other words, acquirers want to access critical and specialized knowledge (Ernst & Vitt, 2000; Ranft & Lord, 2000). This is a reason to acquire start-ups. Indeed, smaller and younger firms (*i.e.* start-ups) are often more innovative than larger corporations (Graebner et al., 2010). Further, this innovative capability is mainly based on the tacit knowledge inside the start-ups (Puranam et al., 2006). Thus, by acquiring technological start-ups, the goal can also be to broaden and increase the knowledge base, obtain know-how and develop new capabilities (Ahuja & Katila, 2001). Schweizer (2014), in his study of pharmaceutical companies, found that those organizations acquire biotechnology companies to "gain access to the knowledge incorporated in those companies" (Schweizer, 2014, p.116).

In conclusion, there are two main categories of motivation to acquire technological start-ups: obtain a unique product/technology or the speed up the time-to-market and; improve the innovation process. The first category can be compared to exploitation. Indeed, learning will only take place in the same trajectory that has already been set by the start-ups. The second category relates to exploration because it implies to leverage the innovative capability of a start-up to find new technological trajectories. However, this is not a binary choice. Acquirers may want to acquire a start-up for both exploration and exploitation. That is source of a real dilemma which will be investigated in the next chapter.

## CHAPTER 2: THE INTEGRATION-AUTONOMY DILEMMA

As explained in chapter one, M&A are motivated by many different reasons which are mostly rational and can be easily justified in terms of value. However, throughout the history, M&A have produced quite mixed results, with many failing to achieve the promised value. Indeed, between 50% and 90% of Mergers and Acquisitions fail to achieve their objectives (Ellis et al., 2009; Graebner et al., 2010; Grimpe, 2007; Lee Marks & H. Mirvis, 2001; Pablo, 1994; Paruchuri et al., 2006; Ranft & Lord, 2002; Rossi et al., 2013). The reasons of those disappointing results could come from any steps of the acquisition process: from strategy formulation and the selection of targets to the integration of the acquired company. However, according to Haspeslagh and Jemison (1991) the post-acquisition integration is the most important phase of an acquisition. Indeed, it is when value is actually created (Haspeslagh & Jemison, 1991). Their book *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal* is the ultimate reference on the post-acquisition integration which has been since followed by many academics (Bannert & Tschirky, 2004; Birkinshaw et al., 2000; Colombo, D'Adda, & Piva, 2008; Graebner, 2004; Puranam, Singh, & Chaudhuri, 2009; Ranft & Lord, 2000; Ranft & Lord, 2002; Rossi et al., 2013; Zollo & Singh, 2004). For example, Birkinshaw et al. (2000) commented that the realization of the potential synergies depends on the effective management of the post-acquisition integration. However, it is important to keep in mind that an acquisition success does not depend solely on integration (Zollo & Singh, 2004). As an illustration, Capron & Mitchell (2012) argued that a poor choice during the selection of growth type will lead to disappointing results.

During the post-acquisition phase, acquirers are confronted to a dilemma. This dilemma is even more salient in acquisitions of technological start-ups because of the inspirations underlying those acquisitions (Rossi et al., 2013). Besides, to stay innovative, both exploration and exploitation are necessary which, in turn, requires autonomy and integration as it will be shown later (Puranam et al., 2006). In order to reach their goals inspired by their motivations to buy, the acquired company has to be integrated in order to leverage it and create value through synergies and coordination mechanisms (Pablo, 1994). However, integration might destroy what acquirers were looking for: the tacit knowledge and innovative capabilities (Rossi et al., 2013). They have to keep those capabilities that made the acquired firms valuable (Puranam et al., 2006). In order to preserve those critical intangible assets, acquirers should give more autonomy to the acquired firms which would

lead to less value created. The more an acquired company is integrated, the bigger the disruption which might lead to a decline in performance (Zollo & Singh, 2004). In other words post-acquisition integration “enables and hinders acquirers’ efforts to leverage the technology of the firms” (Puranam & Srikanth, 2007, p.805). Thus, there is a clear tension between integration and autonomy. This is the so-called Integration – Autonomy dilemma.

### 1. Task Integration and Human Integration

In order to understand the impact of the integration level, it is interesting to look at two different facets of integration, namely task integration and human integration. Task integration corresponds to the operational integration. It is defined as “the identification and realization of operational synergies” (Birkinshaw et al., 2000, p.400). Further, human integration is “the creation of positive attitudes towards integration among employees on both sides” (Birkinshaw et al., 2000, p.400). In other words, there are two parts during the post-acquisition integration which need to be investigated: a operational side and a human side. The two are dependent of each other but they can be pursued differently since they aim at different objectives (Birkinshaw et al., 2000). However, the most successful M&A manage to combine task and human integration as it can be seen in figure 4 (Birkinshaw et al., 2000).

|                                          |      |                                                                          |                                                                       |
|------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Level of completion of human integration | High | Mixed success: satisfied employees but no operational synergies achieved | Successful acquisition                                                |
|                                          | Low  | Failed acquisition                                                       | Mixed success: operational synergies achieved at expense of employees |
|                                          |      | Low                                                                      | High                                                                  |
|                                          |      | Level of completion of task integration                                  |                                                                       |

**Figure 4 - Performance achieved according to the level of human and task integration (Birkinshaw et al., 2000, p.399)**

### **1.1.Task Integration**

#### **1.1.1. Benefits of Integration**

The specificity of the deals involving technological start-ups is that they have few tangible assets. Thus, the most valuable part of the company is often its tacit and informal knowledge (Rossi et al., 2013). Therefore, the transfer of this tacit knowledge is a significant part of the integration (Rossi et al., 2013) and is facilitated by this latter (Puranam & Srikanth, 2007). Ranft & Lord (2002) mentioned that “the critical source of competitive advantage is knowledge integration rather than the knowledge itself. It is not enough to simply buy a technology to create value” (Ranft & Lord, 2002, p.422). According to the knowledge-based view, companies are composed of knowledge. Moreover, the value created by a company comes primarily from its knowledge instead of its physical or financial assets (Ranft & Lord, 2002). Tacit knowledge can be defined as a knowledge being socially embedded, based on accumulated experience and built overtime on the skills, routines, experiences, *etc.* of an organization (Ranft & Lord, 2002). It is therefore difficult to transfer or imitate it since it is specific to individuals and the relationships they have (Ranft & Lord, 2002). In other words, tacit knowledge is all the knowledge which is not explicit and cannot be codified on paper or verbally (Ranft & Lord, 2002).

Another goal in the integration is to enhance coordination between the two companies (Puranam & Srikanth, 2007). If the company is not integrated to some extent, there is very little chance that any added-value will be created (Paruchuri et al., 2006).

According to Rossi et al. (2013), integration is required to reach the synergistic potential of a M&A deal. There are many mechanisms to promote integration. For example, Birkinshaw et al. (2000) in their empirical study of several acquisitions mentioned standardization of documents, international team projects and reconfiguration of units as a way to achieve task integration.

Another very interesting concept is the one developed by Puranam et al. (2003) called “technology-grafting”. This way of extracting synergies is specifically well suited to the acquisition of small technological firms (Puranam et al., 2003). “Technology-grafting” can be defined as a larger company buying a smaller company to combine their respective capacities (Puranam et al., 2003). The larger company will use its commercialization, manufacturing and distribution abilities while leveraging on the innovative abilities of the smaller company (Puranam et al., 2003). In this case, the value is created by linking the

different capabilities together (Puranam et al., 2003). “Technology-grafting” is composed of two phases. First, the start-up invents and develops an innovative product/service. Then, the acquirer leverages its capabilities to take the invention to the market and earn revenue (Puranam et al., 2003). In other words, start-ups are first in a period of exploration and then, the acquirer will exploit the innovation through coordination mechanisms (Puranam et al., 2006).

Structural integration, which is defined as “the combination of formerly distinct organizational units into the same organizational units following an acquisition” (Puranam et al., 2006, p.264), allows the acquirer to exploit the technological breakthroughs of a start-up (Puranam et al., 2006). It creates the “organizational conditions to enable acquirers to successfully leverage what the acquired firms knows” (Puranam & Srikanth, 2007, p.809). Besides the realization of the promised synergies, integration should also help to create common goals and a common authority. In other words, it improves the coordination between the acquirer and acquired (Puranam & Srikanth, 2007). It also develops a group identity (Puranam & Srikanth, 2007) and transforms the companies to become a single firm, increasing the chance of success overtime (Puranam et al., 2003). Further, it helps to create informal links to foster knowledge transfer and create common knowledge (Puranam & Srikanth, 2007). It also develops new informal communication channels which are useful to leverage the tacit and informal knowledge (Puranam & Srikanth, 2007). Moreover, it creates an environment where actions are more predictable and therefore, it is easier for employees to adjust their own actions (Puranam et al., 2009).

Overall, there is a strong point to say that task integration is beneficial to both firms as the innovation capabilities of the start-up will be leveraged thanks to the complementary capabilities of the acquirer. It helps to realize synergies and create value. However, integration is also detrimental in many ways and might destroy the valuable resources that the acquirer was looking for in the acquisition.

### ***1.1.2. Costs of Integration***

Many academics argued that integration does not necessarily achieve the expected results (Kapoor & Lim, 2007; Paruchuri et al., 2006; Puranam et al., 2003; Puranam et al., 2006; Puranam & Srikanth, 2007; Puranam et al., 2009; Ranft & Lord, 2002; Zollo & Singh, 2004). While value creation is wanted in integration, the outcome could be a

destruction of value. There are reasons to explain this phenomenon which could apply for any M&A and, others which are more specifically related to technological acquisitions.

First, several general reasons could explain the loss of value following an integration process. There are explicit costs such as trainings, lay-offs, change of information system, *etc.* but there are also implicit costs (Zollo & Singh, 2004) that could have an impact on the company. M&A and integration are very complex processes which require to be managed with a lot of attention (Zollo & Singh, 2004). It is a big challenge for managers because of several factors. One, M&A are usually infrequent and unpredictable (Zollo & Singh, 2004). Therefore, companies and managers can only accumulate a limited amount of experience. This does not help them to manage the integration process efficiently. Two, M&A deals are always different from each other which means that new and different challenges arise in every M&A deal (Haspeslagh & Jemison, 1991). Three, the integration process is ambiguous and full of uncertainty because of the amount of decisions that have to be taken and their indirect impact on the business (Zollo & Singh, 2004). That is why integration requires great attention from managers. However, each person has only a limited amount of time and a company as a whole does not have unlimited resources (Ocasio, 1997). Therefore, the managers' time allocated to integration process cannot be used to supervise current business. That might in turn reduce the performance of this latter (Ranft & Lord, 2002). For example, a manager might be focused on integrating a new start-up and therefore, will not allocate enough time to monitor competitors' actions or current sales of a product. That could lead to lose market share and declining performance. Further, employees at the acquirer firm may lose motivation or commitment because of the uncertainty around their future job (Ranft & Lord, 2002). This is described by Ranft & Lord (2002) as the "post-merger drift". It is "a decline in organizational and individual productivity during the period following a merger or acquisition" (Ranft & Lord, 2002, p.423).

Second, two other reasons can explain the negative impact of integration. Note that these are more specifically related to technological acquisitions. Indeed, as explained earlier, what is most valuable in technological start-ups is often their tacit and socially embedded knowledge (Rossi et al., 2013). However, integration can destroy that valuable knowledge which, in turn, will make the deal less profitable (Rossi et al., 2013). This knowledge is also the foundation of the innovative capability that makes start-ups so valuable. Thus, innovation is also at risk during the integration process (Puranam et al.,

2009). Codified (*i.e.* non-tacit) knowledge is easy to transfer and therefore, is not at risk of destruction (Ranft & Lord, 2002). On the opposite, tacit knowledge is in danger since it is embedded in relationships and networks (Ranft & Lord, 2002). Thus, this valuable knowledge may not survive the integration process.

One of the main reasons that can explain the destruction of tacit knowledge is the disruption of routines (Puranam et al., 2003; Rossi et al., 2013). Routines can be defined as “the knowledge by which coordination in an organization is achieved” (Kapoor & Lim, 2007, p.1137). Integration means a disruption of the organizational processes of the acquired firm (Puranam & Srikanth, 2007). It will disrupt things such as the work environment, culture, information systems, *etc.* (Paruchuri et al., 2006). For example, a strategic reconfiguration may destroy the routines and links between individuals (Kapoor & Lim, 2007). As explained before, integration tries to create coordination mechanisms in order to get unified work practices and procedures supervised by a common authority (Puranam et al., 2009). Integration often means standardization (Puranam & Srikanth, 2007). Moreover, adaptation is often required on the side of acquired company while the acquirer usually remains unchanged (Kapoor & Lim, 2007). Thus, routines will converge to the ones of the acquirer which might not be optimal for the acquired (Kapoor & Lim, 2007). Such changes will, by definition, modify the existing routines of the acquired firm. Moreover, these disruptions might be exacerbated due to the aura of conquest around the acquisition (Paruchuri et al., 2006).

Because the tacit knowledge is socially embedded, disruptions of routines could lead to the destruction of knowledge (Paruchuri et al., 2006). Further, a modification of routines will increase the time-to-market because it will disrupt the product development capabilities and will require time-consuming adjustments (Puranam et al., 2003). However, this can be critical since acquisitions of start-ups are often motivated by shorter time-to-market (Ernst & Vitt, 2000). Routines are also one of the foundations of innovation and therefore, a disrupting them could undermine the innovative capacity of the acquired start-up (Puranam et al., 2006).

The other main reason is the turnover in the acquired company (Rossi et al., 2013). Start-ups attract talented employees because of the high-powered incentives they can provide (Puranam et al., 2003; Puranam et al., 2009). During the integration process, these incentives decrease because the link, between efforts and rewards, becomes more indirect. Therefore, problems such as free riding start to appear. More than free riding, it can also

lead to a lower motivation and lower productivity (Puranam et al., 2009). The result of this loss of motivation and incentives is that many key innovators might leave the firm after the acquisition if the start-up does not keep enough autonomy (Puranam et al., 2006). This will undermine the innovative potential and the performance of the acquisition.

Overall integration can have a negative impact on innovation and performance because it is the end of the autonomous existence of the start-up. Besides the explicit costs of integration, implicit costs related to the loss of autonomy undermine the value of the deal the future performance of the united company (Puranam et al., 2009; Rossi et al., 2013). Those implicit costs are the risk of post-merger drift, the destruction of routines and the turnover of acquired employees. According to Puranam et al. (2003) this negative impacts increase with the level of integration.

As explained in this section, task integration can create value by creating coordination between acquirer and acquired. Technology-grafting is a good example of coordination between the two companies. However, task integration is not sufficient to ensure a positive result. There are other factors, such as retention of key employees, which need to be taken into account in order to make the acquisition a success. As Birkinshaw et al. (2000) explained task integration is not enough. There is a need to make people feel good about the acquisition. In other words, there is a need of human integration.

### ***1.2.Human Integration***

Human integration is “the creation of positive attitudes towards integration among employees on both sides” (Birkinshaw et al., 2000, p.400). As explained above, employees of the acquired firm may react unfavourably and therefore, leave the company after the acquisitions or have lower performance due to lower motivation among other reasons (Colombo et al., 2008; Larsson & Finkelstein, 1999). In their study Ernst & Vitt (2000) found that 47% of key inventors left their company after the integration. This problem is even more stringent in the case of acquisitions of technological start-ups since, as shown before, individuals and their knowledge is of utmost importance (Chaudhuri & Tabrizi, 1999). Thus, retaining the right acquired employees becomes a critical element for the success of an acquisition and failing to do so is one of the reasons that explain the disappointing results in high-tech acquisitions (Chaudhuri & Tabrizi, 1999).

However, not all employees are critical to retain. The ones that should receive more attention for the acquiring company are called key employees. Those people received

different names in the literature. For example, Ernst & Vitt (2000) called them “key inventors” while they were also referred to as “star inventors” by Kapoor & Lim (2007). It is often assumed that the most important acquired employees to keep are the top managers (Cannella & Hambrick, 1993; Castanias & Helfat, 1991). Even though they can have a significant impact on post-acquisition integration (Graebner, 2004) as it will be highlighted later (see point about organizational justice, p.24) they may not have such a critical impact and often act as a proxy, hiding other employees departures (Ranft & Lord, 2000). Therefore, key employees are defined as people in the acquired company “possessing individual expertise about a particular technology or those individuals that are part of a highly functioning group that plays a critical part in generating the firm’s value-creating capabilities” (Ranft & Lord, 2000, p.299). This definition is broader than defining key employees only as top managers. Indeed, it includes all the other employees who play a critical role in the value creation process. According to the knowledge based view, “firms are dynamic repositories of different sets of knowledge that are critically dependent upon the individual and collection of human capital of the organization” (Ranft & Lord, 2000, p.299). Therefore, what needs to be retained is not only the individual knowledge that a key employee might possess but also the knowledge which is socially embedded in groups (Ernst & Vitt, 2000).

Thus, the literature shows that the retention of key employees potentially reduces the negative effects of integration.

### ***1.2.1. Motivations of Acquired Employees***

In order to understand how to retain effectively those key employees it is important to deep-dive into what motivates them to innovate. As explained above, motivations of acquired employees might decrease due to the integration process. This is caused by the loss of autonomy created by the integration that impact both extrinsic and intrinsic motivations (Puranam et al., 2006; Puranam & Srikanth, 2007). It refers to the very famous “agency theory” (Puranam et al., 2009). While in start-ups talented employees have direct incentives to innovate because they often are shareholders or have stock options, this link weakens when they become an agent for the acquiring company (the principal) (Puranam et al., 2006). It is “a change in the allocation of the property rights on innovation” (Colombo et al., 2008). Moreover, it becomes more difficult to measure the link between efforts and performance after the integration (Puranam et al., 2003). Indeed, the innovation activities are often cognitive and therefore, are rarely observable (Colombo et al., 2008).

Since effort is not easily observable, contracts are hard to define and incentives can be seen as non-equitable (Colombo et al., 2008).

Retaining key employees is essential to make technological start-ups acquisitions work. To achieve that, key employees can receive two kinds of incentives: financial and non-financial. It is important to balance extrinsic (here defined as financial) and intrinsic (here defined as non-financial) motivations (Kapoor & Lim, 2007).

#### ***1.2.1.1.Financial Incentives***

Financial incentives are often regrouped in four main categories (Ranft & Lord, 2000). The first one is “stay put bonuses” which are “large bonuses payable after the expiration of a certain period of time” (Ranft & Lord, 2000, p. 302). In his book about the success of Zappos, an online shoe retailer, Tony Hsieh (2010) tells the story of his first buyout as a founder of LinkExchange. When Microsoft acquired the company, there were strings attached to the sales. The three founders had to stay in the company for another twelve months otherwise they would have to give up 20% of the promised amount (around \$8 million). At that time, there was a popular expression “vest in peace” which described the fact to stay in the company doing the bare minimum only to get the bonus at the end of the period. During post-acquisition time, the founders of LinkExchange did not add any extra value to the company and eventually ended up leaving the company before the twelve months. In this case, financial incentives were not enough to retain the key employees.

The second incentive is “long-term contract” associated with bonuses.

The third one is stock options.

Lastly, key employees can be also given a higher base salary and benefits.

However, it seems that these financial incentives are not enough to retain key employees (Ranft & Lord, 2000). Indeed, they are often skilled and, therefore, competitors may also offer them attractive packages. Furthermore, they might already have had economic gains thanks to the acquisition and, thus, money is not on top of their priorities (Ranft & Lord, 2000). Moreover, as it is explained before, performance is not easily observable which increase the difficulty of designing efficient high-powered incentives. Therefore, financial incentives are not sufficient to retain key employees and intrinsic motivation is also needed.

### ***1.2.1.2.Non-financial Incentives***

Motivation is not only about financial incentives. As it is just been highlighted above, key employees also need non-financial incentives (Colombo et al., 2008; Ranft & Lord, 2000; Very, Lubatkin, Calori, & Veiga, 1997). There are many different ways of giving non-financial incentives to key employee and some of them will be detailed below.

#### *Relative standing*

An interesting concept to understand why key employees' motivation diminishes after the integration is the notion of relative standing. "The theory of relative standing describes the importance of individuals' feelings of status and worth relative to that of others in proximate social setting" (Ranft & Lord, 2000, p.300). During an acquisition, acquired employees will compare their status with others and with the previous situation because they arrive in a new social setting (Very et al., 1997).

Key employees were once "big fishes in a small pond" (Very et al., 1997, p.594). They are the ones at risk of being the most affected since they have the highest social status and centrality (Paruchuri et al., 2006). This is even truer in start-ups acquisitions since employees from those companies often have a high status. When a larger company buys them, they will be included in a workforce which is much bigger than the previous start-up's workforce. In other words, they become small fishes in a much bigger pond. Following the change, they might feel alienate, inferior or unappreciated which will diminish their relative standing and, therefore, decrease their motivations or even push them to leave the company (Very et al., 1997).

According to the theory of relative standing, key employees are more likely to stay in the company if they receive a sense of importance in the merged company (Ranft & Lord, 2000). It can be done by giving acquired employees high positions in the merged firm (Ranft & Lord, 2000). Commitment to success also influences positively the impact on relative standing. Things such as positive internal and/or external communication about the skills of acquired employees can make them feel worthy (Ranft & Lord, 2000). Also, increasing resources for training is a way to improve relative standing since key employees are often looking for continual improvement and personal development (Ranft & Lord, 2000).

Thus, based on the theory, it seems that relative standing is something that, when taking care of, can facilitate the retention of key employees.

### *Organizational Justice*

Organizational justice, which is defined as “perceived fairness in a firm setting” (Ellis et al., 2009, p.138), is another approach which helps to understand what can be done to lower the negative effect of integration on key employees. There are four types of justice: distributive justice, procedural justice, informational justice, and interpersonal justice (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Procedural justice and informational justice are, in the case of acquisitions of technological start-ups, more insightful and thus, will be the only ones developed (Ellis et al., 2009).

#### *Procedural Justice*

Procedural Justice is defined as “the extent to which the acquirer makes an effort to assure fairness of procedures and processes in decision making” (Ellis et al., 2009, p.138). It matters to integrate acquired key employees into the decision making process because it allows acquired employees to have a voice in the process and therefore, protect their interests (Ernst & Vitt, 2000). By doing so, they sense that there is an intellectual and emotional recognition which provide them with a feeling of respect (Kim & Mauborgne, 1993). By giving a chance to the key employees to impact the decisions, the acquiring company recognize their value. They will be more committed after the integration if they were part of the process of decision making (Jemison & Sitkin, 1986). It can create a true commitment to decisions made since they were part of the process. Besides, it can also reinforce the relative status as seen earlier.

As such, involving acquired top managers into the decision making process can help reduce the negative effects. Even though it has been highlighted before that top managers are not the only ones who need to be retained, they have a specific role in creating value by influencing other employees (Very et al., 1997).

First, they help to create the expected value by mobilizing acquired employees. Indeed, they are more effective at internal pacing to help acquired employees achieve their new goals. This is defined as “setting specific goals and timelines for the acquired organization” (Graebner, 2004, p.760). Further, they can also accelerate coordination between the two companies. It is defined as “instances in which the acquired leaders impelled the buyer to interact more rapidly with their own organization” (Graebner, 2004, p.760). In other words, they help to motivate the group to achieve the new objectives (Ellis et al., 2009).

Second, acquired leaders can create serendipitous value (*i.e.* value that was not expected before the deal). It can be, for example, a new strategic direction. This can happen when

leaders are involved in the decision-making process but also when they are given cross-organizational responsibilities (Graebner, 2004). Procedural justice can also foster the creation of value in the long-term (Ellis et al., 2009).

Thus, there is a strong point to integrate acquired key employees into the decision-making process and even to give leaders and key employees cross-organizational responsibilities in order to facilitate the creation of value.

#### *Informational Justice*

Giving more control to acquired employees is not enough. Informing them (Bies & Shapiro, 1988) and communicating with them (Spedale, Van Den Bosch, & Voldberda, 2007) is also crucial. Informational justice can be defined as “the extent to which the acquirer makes an effort to justify decisions and procedures” (Ellis et al., 2009, p.138). It is about creating trust (Colquitt et al., 2001) which helps to reduce the negative effects of integration. For example, it may help to preserve the ties between people and the explicit objectives (Spedale et al., 2007). This communication has to be formal and informal to achieve the best results (Ranft & Lord, 2000). The integration process is a period of uncertainty for every employee. They are not sure about their future and may be concerned about their job (Ellis et al., 2009). Thus, there is a need for a clear direction and timely information to give employee mental security (Bert, MacDonald, & Herd, 2003; Chaudhuri & Tabrizi, 1999). According to Birkinshaw et al. (2000), rapid communication of information, meetings and quick decisions help to reduce the negative impacts.

Again, top managers have a key role to play in this regard. They can have an impact on the realization of expected value (Graebner, 2004). Indeed, top managers are able to protect their employees of many negative impacts of integration.

First, they can “expedite concerns” which is defined as “actions taken to rapidly address and resolve employees’ acquisition-related problems” (Graebner, 2004, p.765).

Second, they can communicate in real-time which corresponds to “timely, proactive information sharing with acquired employees” (Graebner, 2004, p.765). That is why visibility and continuity of leadership has an importance (Birkinshaw et al., 2000). It seems that what Tony Hsieh, CEO of Zappos, did when Amazon bought his company is a good illustration of this point. Indeed, he sent an email at the same time of the deal announcement to explain everything and to answer the biggest questions. He highlighted the main three reasons why it was a good deal for Zappos and answered “top three burning

questions” at the beginning of his email. This was followed up by a meeting two days later to let employees ask any questions. Doing this, the CEO of Zappos expedited any concern and gave timely information to all employees. The impact was that it made employees feel safe and helped Zappos to retain most of its valuable staff (Hsieh, 2010).

Thus, based on the informational justice theory, keeping employees informed helps to retain them.

Both types of justice are needed to create expected and serendipitous value (Graebner, 2004). Procedural justice has an obvious impact in the short-term and may even result, in the long-term, in producing new strategic directions (Ellis et al., 2009). Regarding informational justice Kernan & Hanges (2002) found that its impact in the long-run was small. However, in their study, Ellis et al. (2009) found that informational justice remained important in the long-term by creating different mindsets. Therefore, there is no real agreement about its effect in the long-run whereas it has a clear impact in the short-term (Ellis et al., 2009).

### **1.2.2. Common Ground**

As seen above, retention of key employees is one way to reduce the negative impacts of integration (Ranft & Lord, 2000). Further, another concept called *common ground* can help to alleviate these negative consequences (Puranam et al., 2009). Common ground between two people, groups or organizations is defined as “the sum of their mutual, common or joint knowledge, beliefs and suppositions” (Herbert, 1996, p. 327). This shared knowledge can exist when employees from the acquired and acquiring companies work in the same technological domains (Puranam et al., 2009). It can also be developed after the acquisition by helping the other side to understand each other activities (*e.g.* via documentation, blueprints, *etc.*) (Puranam et al., 2009). While in structural integration, coordination is mainly achieved through formal ways such as common authority, with *common ground* coordination is tacit or informal (Puranam et al., 2009). In other words, “informal coordination based on common ground can substitute for formal coordination driven by structural integration” (Puranam et al., 2009, p.317). Moreover, this form of coordination does not have the same negative effects than formal coordination since there are no or little changes to be made on the organizations (Puranam et al., 2009). Therefore, since structural integration can be, at least partially, replaced by common ground, it is

argued that this later can reduce the need for structural integration. Thus, it will decrease the negative effects of the overall integration.

## **2. Autonomy and value creation**

After reviewing some problems that might arise during the post-acquisition integration phase and, how to solve them, this section will have a quick look at the other side of the dilemma: autonomy. One might think that autonomy is easy to manage since the only requirement is not to manage the acquired firm and let the previous management take care of it. However, giving autonomy does not mean doing nothing. There should be an active boundaries protection and a proactive nurturing (Haspeslagh & Jemison, 1991).

### ***2.1. Boundaries protection***

First of all, boundaries protection is an important part to create value, or at least not to destroy it, while leaving the acquired firm autonomous. This is defined by Haspeslagh & Jemison (1991, p. 209) as “the need to preserve a distinct culture in which the acquired capabilities are embedded”. This is well illustrated by Ian Steel (CEO of BP Ventures), in Haspeslagh and Jemison’s book (1991, p.215), who said boundary protection is like “the need to keep fighting the corporate immune system”. The problem of big corporations compared to start-ups is their size. The following fictive example can illustrate that problematic. A company of 10,000 people acquires a start-up of 20 people. The probability is high that, among those 10,000 employees, many will have ideas on how the start-up should grow and what the company can do with it. If 2,000 out of 10,000 employees contact the start-up to give their ideas, the team of 20 people in the start-up will be overwhelmed and will not be able to focus on growing their business. This example illustrates one of the reasons why boundaries protection is important. Another essential reason for which having clear boundaries is to safeguard the start-up culture which makes it valuable (Puranam et al., 2006).

Thus, boundaries protection is a critical element to protect value when an acquired start-up is kept autonomous.

### ***2.2. Nurturing***

When acquiring a start-up, there is often an aim of value creation. This can be done by nurturing the start-up. Since the boundaries between the two entities are impervious, or filter most of the interactions, large synergies such as scale synergies or scope synergies will rarely materialize. Therefore, the value creation lies down in the accelerated business development of the start-up (Haspeslagh & Jemison, 1991). According to Haspeslagh &

Jemison (1991, p. 215), “common wisdom suggests that this nurturing can be accomplished both by leaving the acquisition alone and by being generous in funding”. However, these authors found that this is not true. For them, there are two main parts in nurturing an acquisition: instilling ambition and practical support.

### ***2.2.1. Instilling ambition***

“The key to nurturing is not to throw resources at a company, but to lift its managers’ horizons, to change their perceptions of risk, and to make them more ambitious” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.215). One of the key of ambition is the risk perception. In a small start-up resources are limited and, therefore, any failure could be critical. However, in bigger company, such failure would have less impact on financial viability. Through financial support, acquirers can help acquired managers to make bolder decisions and grow faster. As such, what matters is not really how financial support is used, but the fact that this financial support exists (Haspeslagh & Jemison, 1991).

### ***2.2.2. Giving practical support***

In order to be able to reach that new ambition, the acquirer can provide practical support. Following Haspeslagh & Jemison’s thought (1991, p.216), “central to this support is the informal transfer of managerial expertise, especially in the areas of strategy development and human resource management”. A recent global trend is the creation of accelerator (or incubator) for strategic purpose (Weisfeld, 2016). Even though this is not a perfect example, since not all accelerators are set-up for strategic purpose and not all start-ups in such programmes are acquired, this can provide an example of how firms could nurture a start-up.

In conclusion, acquired start-ups, which are left autonomous, can be nurtured by instilling ambition and giving practical support with the objective to create value. Indeed, nurturing the acquired firm can help to make it grow faster and, eventually, create more value for itself.

## **3. Conclusion of chapter 2**

As seen in this chapter two, there is a real dilemma in the acquisitions of technological start-ups between integration and autonomy as both sides have pros and cons. Task integration is necessary to leverage the acquired start-up and achieve the expected results. However, it has negative impacts on the human capital. Tacit knowledge can be destroyed by the integration process and, with it, the innovative capabilities that made the technological start-up so valuable. Therefore, human integration is also needed,

even though it is only a mean to achieve synergies and not an end in itself (Birkinshaw et al., 2000). Relative standing, decision autonomy, organizational justice and common ground help to understand how to reduce the negative impacts of integration. While human integration leads to a more comprehensive integration, it also takes more time and is more difficult to master (Birkinshaw et al., 2000). Even if the start-up is not integrated, there is still a possibility of value creation. This can be done by an active boundaries protection and a proactive nurturing. In the next chapter, the interaction between integration and autonomy will be investigated to summarize what the academic literature found to solve the dilemma.

### CHAPTER 3: SOLUTIONS TO THE INTEGRATION-AUTONOMY DILEMMA

As explained in literature review presented in chapter one, companies can acquire technological start-ups for two main reasons: for exploitation or for exploration. These motivations influence the optimal level of integration at which a firm should aim. Moreover, chapter two explained the impact of the integration level on a company. Thus, this chapter will link together motivations and the level of integration to stress what is in the literature the optimal level of integration compared to each motivation.

#### 1. “What They Do” Vs. “What They Know”

A way to look at the dilemma is by making the difference between “what they do” and “what they know”. Companies can acquire start-ups to leverage what they do (*i.e.* leverage their innovative capabilities) or leverage what they know (*i.e.* use their knowledge as an input) (Puranam & Srikanth, 2007). Thus, leverage “what they do” can be understood as exploration while using “what they know” is closer to exploitation (Puranam & Srikanth, 2007). Puranam & Srikanth (2007) argued that “post-merger integration helps acquirers leverage what the acquired firm knows by promoting coordination between acquirer and target firm, but hinders their ability to leverage what the acquired firm does because of disruptive effects (...) caused by a reduction in autonomy” (Puranam & Srikanth, 2007, p.806). A representation of this concept is shown in figure 5.

Thus, when the acquisition is motivated by exploitation, integration is more appropriate because it can efficiently leverage what the start-up knows through coordination mechanisms. On the opposite, when exploration is the main motivation, autonomy is a better choice to avoid the negative effects of integration and preserve what the start-up does.

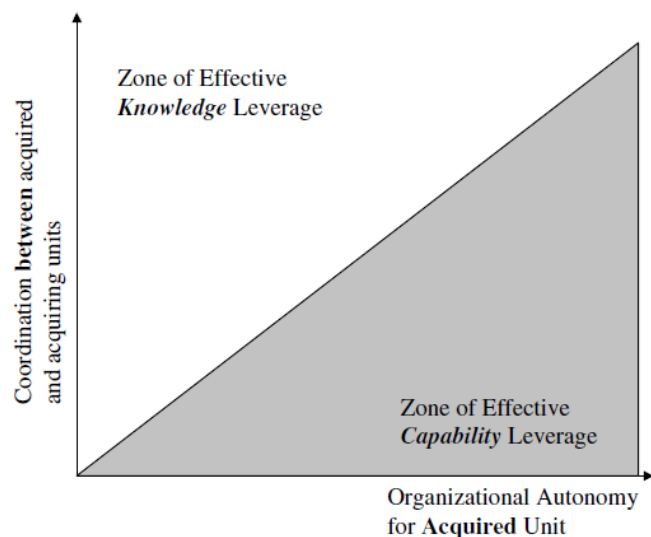


Figure 5 – Organizational antecedents of capability and knowledge leverage (Puranam & Srikanth, 2007, p.808)

## 2. Exploitation Phase and Exploration Phase

It is important to notice that a company is not always in an exploitation or exploration phase. Indeed, the key to have a healthy stream of innovation is to switch continuously between exploration and exploitation (Benner & Tushman, 2003). Even though most companies, at some point in time, emphasize exploration or exploitation, acquisitions could be motivated by both exploitation and exploration (Puranam et al., 2006).

As argued by Puranam et al. (2006), there are two phases where exploration is at its highest: “when the firm’s innovation sequence is initiated (...) and in the immediate aftermath of the acquisition” (Puranam et al., 2006, p.265). The initial innovation is the most explorative phase of a company. It will define the direction of future innovations for that firm (Dosi, 1982). Once the trajectory is set, subsequent innovations will require more local search and therefore, less exploration (Rosenkopf & Nerkar, 2001). The second moment of high exploration is right after the acquisition (Puranam et al., 2006). Even if the start-up has already launched a first innovation before being acquired, the new environment and technological context of the acquirer push the company to go back to exploration (Puranam et al., 2006). For example, modifications may be needed to adapt the innovation to the acquirer’s technology in order to realize technological synergies (Schilling, 2000) or, to be suitable for commercialization (Chaudhuri & Tabrizi, 1999).

At these stages, the negative effects of integration highlighted earlier are more important (Colombo et al., 2008) and a bad trajectory will affect all the subsequent innovations (Puranam et al., 2006). Moreover, the need for coordination during explorative phase is not as important as during exploitation phase (Colombo et al., 2008). This is why autonomy should prevail on integration during these stages of exploration (Graebner, 2004; Puranam et al., 2006).

On the opposite, while the company is in high exploitation phase, the goal is to create value by leveraging the technological artefacts of the acquired firm and the acquirer’s capabilities (Colombo et al., 2008). At this time, coordination between different units (*e.g.* R&D, marketing, distribution, *etc.*) is crucial and the negative impacts of integration becomes less salient (Colombo et al., 2008). Therefore, integration should be emphasized during exploitation phase (Colombo et al., 2008; Graebner, 2004; Puranam et al., 2006).

During the period of high exploration, the negative consequence of integration will outweigh the positive impacts and reduce the innovative capacity of the acquired firm. While, when the company is in a high exploitation phase, the negative consequences can be balanced or even dominated by the positive impacts of integration (Puranam et al., 2006). Thus, Puranam et al. (2006) recommend to: first, preserve the autonomy of the start-up until the first innovation to avoid the negative impacts of integration. Once this first innovation is launched, they recommend integrating the start-ups in order to reap the benefits of integration. This is in line with other authors who argued that initial autonomy followed by integration is a way to solve the Integration-Autonomy dilemma (Birkinshaw et al., 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991; Ranft & Lord, 2002)

### 3. Task Integration and Human Integration: a 2-Steps Process

The framework developed by Birkinshaw et al. (2000) uses human and task integration to explain the integration process. This framework has also been used and confirmed by other academics (Brodts & Knoll, 2004). As explained earlier, human integration (*i.e.* making people feel good about the acquisition) helps to diminish the negative results of task integration (Birkinshaw et al., 2000). Also, when the task integration is started before the human integration, they found the results of the acquisition to be poor (Birkinshaw et al., 2000). This is why they developed a framework in two steps: 1) human integration 2) task integration. This strategy is shown in figure 6. Option A is theoretically the best. However, in reality, option C is often chosen because many managers are risk adverse and C represents “a more guaranteed route to success than trajectory A” (Birkinshaw et al., 2000, p.420).

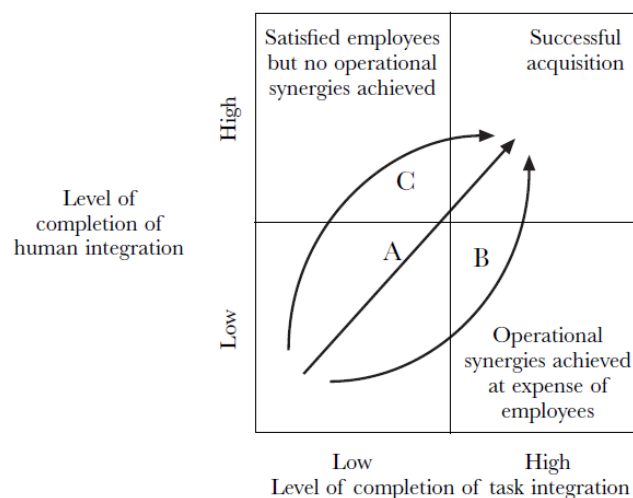


Figure 6 – Impact of human and task integration on acquisition outcome (Birkinshaw et al., 2000, p.420)

This can be translated back to the Integration-Autonomy wordings. Task integration corresponds to integration while human integration is closer to autonomy since there is no actual integration. Indeed, human integration is about making people feel good regarding the acquisition. There is no operational integration. Therefore, Birkinshaw et al. (2000) suggest that the best way to integrate is to first give some autonomy to the acquired company while starting to make people feel good about the acquisition. It is only in a later stage that the real integration should take place.

#### **4. Absorption, Preservation and Symbiosis**

All this is very consistent with the ultimate reference in terms of post-acquisition integration (*i.e.* the work of Haspeslagh and Jemison (1991)). According to the framework they developed, there are three approaches to integration: absorption, preservation and symbiosis<sup>4</sup> (Haspeslagh & Jemison, 1991).

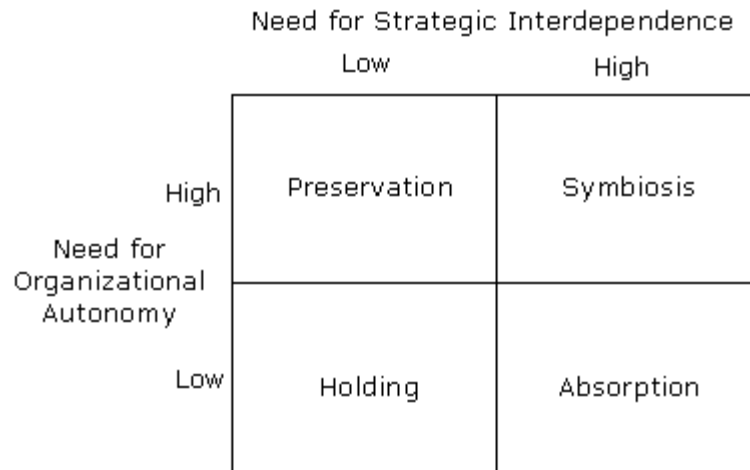
The first type, absorption, is defined as acquisitions “in which the strategic task requires a high degree of interdependence to create the value expected but has a low need for organizational autonomy to achieve that interdependence” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.147). This kind of acquisitions will eventually lead to the construction of a unique company without any reference to the previous acquired firm (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Next, the second type, preservation, is defined as acquisitions “in which there is a high need for autonomy and a low need for interdependence among the combining firms” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.148).

Finally, the third type, symbiosis, is acquisitions involving “high needs for both strategic interdependence (because substantial capability transfer must take place) and organizational autonomy (because the acquired capabilities need to be preserved in an organizational context that is different from the acquirer’s)” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.149).

---

<sup>4</sup> Holding is not developed by Haspeslagh & Jemison (1991) because they did not encounter any acquisitions that would fall under that category. This is justified by the fact that they focused on strategic acquisitions which are not included in the holding strategy. However, this type exists in the reality. It would be the case of an acquirer buying companies which are active in a similar business than his to create financial transfers or risk-sharing.



**Figure 7 - Types of Acquisition Integration Approaches (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.145)**

Those three different types of integration are in line with the Integration-Autonomy dilemma. Absorption representing full integration and preservation representing full autonomy, symbiosis is the solution between the two and therefore, is presented as the way to solve this dilemma (Haspeslagh & Jemison, 1991).

The way to reach symbiosis is explained in the book: *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal* (Haspeslagh & Jemison, 1991). Symbiosis first starts with preservation. During that phase, the acquiring company prepare the ground for juxtaposition by making changes to its own organization. Then, interaction is gradually introduced between the two companies. This interaction should come voluntary from the acquired company. For example, a company that Haspeslagh and Jemison (1991) studied achieved that by putting experienced people at the disposal of the acquired company. This is the step they called “reaching out rather than reaching in” (Haspeslagh & Jemison, 1991). Next, the strategic control increase gradually to eventually reach the state of amalgamation which is “the essence of symbiotic acquisitions” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.222).

Overall, when technological start-ups are acquired for both exploitation and for exploration, there is a dilemma between integration and autonomy. However, a two-stage approach can solve this dilemma. At the beginning, autonomy should be preserved to prepare the ground for a later integration (Birkinshaw et al., 2000; Colombo et al., 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991; Ranft & Lord, 2002). In other words, it is better to wait for the most explorative phases to be over to start the integration process in order to reduce the negative impacts of integration.

Through this literature review, the Integration-Autonomy dilemma has been highlighted. Positive and negative impacts of integration have been explained. Moreover, some mechanisms that can diminish the negative impacts of integration have been shown. Also, value creation in autonomy has been explored. Lastly, a model of integration in two steps, that could resolve the dilemma, has been explained.

In the second part of this master thesis, the empirical study, the theoretical findings will be compared to real case studies in order to understand more deeply how the Integration-Autonomy dilemma can be solved.

## PART TWO: EMPIRICAL STUDY

The second two of this master thesis, the empirical study, will be divided in four chapters. First, chapter four will explain the problematic, the research question and theoretical findings answering that question. As such, this last part is a summary of the literature review and help to structure the analysis of the empirical study. Second, chapter five will explain the methodology used to collect and analyse the data. The research is based on a qualitative method which led to two case studies. The process of interviewing will be highlighted. Third, chapter six will summarize the data collected. This chapter is neither about analysing and nor giving an opinion but, is limited to present facts related by interviewees, among other sources. The last chapter of the second part will be the conclusion of this work. The case studies will be analysed with a critical point of view. Using the theoretical findings developed in the literature review as a structure, lessons learned will be drawn. Moreover, limitations of this thesis and directions for future researches will be exposed.

### **CHAPTER 4: Problematic, research question and theoretical findings**

Through the first part of this master thesis (the literature review) theoretical concepts have been developed. Chapter four is built on the findings in the theory and will highlight the problematic, the research question and, eventually, the theoretical findings used in this work.

#### **1. Problematic**

There are many important phases during an acquisition. However, post-acquisition integration is where the value is actually created (Haspeslagh & Jemison, 1991). Therefore, it is of utmost importance to understand what can deter value creation in that phase to avoid the high failure rate exhibited in acquisitions (Graebner et al., 2010). As shown in the literature review, a specific dilemma can arise during the integration phase. Acquirers have to integrate the acquired start-up in order to create value, using coordination mechanisms. However, they also have to give autonomy to the start-up to preserve its innovative capacity (Puranam et al., 2006). In other words, they need to integrate and give autonomy at the same time, which can be antagonistic.

This dilemma is even more salient in technological start-ups acquisitions because of the motivations underlying those deals (Rossi et al., 2013). Besides, technological companies

need to switch continuously between exploration and exploitation to have a healthy innovation stream (Puranam et al., 2006). It means they sometimes require autonomy and sometimes require integration, reinforcing the dilemma.

## **2. Research question**

Solving the Integration-Autonomy dilemma is a key element of an acquisition success. Therefore, in order to understand how to solve this dilemma during the acquisitions of technological start-ups, the following research question has been chosen:

*How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?*

To avoid confusion and misunderstandings, the words used in the research question need to be defined. First, *the Integration-Autonomy dilemma* refers to the dilemma which has been developed in part one. Second, an *acquisition* is defined as an organization buying another organization (Johnson et al., 2011). Third, a *start-up* is defined as a “small business that has just been started” (Cambridge Dictionary, n.a.). However, this definition should be more specific because a start-up is not only about size and creation date. It is also, and mainly, about innovative and entrepreneurial spirit (Shontell, 2014). Thus, it can be defined as a small business that has just been started and has an innovative and entrepreneurial spirit. Fourth, the word *technological* refers to information technology (or IT) which is defined as “the use of any computers, storage, networking and other physical devices, infrastructure and processes to create, process, store, secure and exchange all forms of electronic data” (Rouse, 2015). In others words, technological start-ups are small, new and innovative companies which have IT at the center of their services/products.

## **3. Summary of theoretical findings**

Throughout the literature review, some answers to the dilemma have been highlighted. This is the base for the second part of this thesis. The theoretical findings will be used as an overall structure in the next chapters. Therefore, it is important to give a short and concise summary of them.

Three main topics were previously investigated: how to reduce the negative effects of integration, how to create value in autonomy, and what level of integration to pursue according to the motivations.

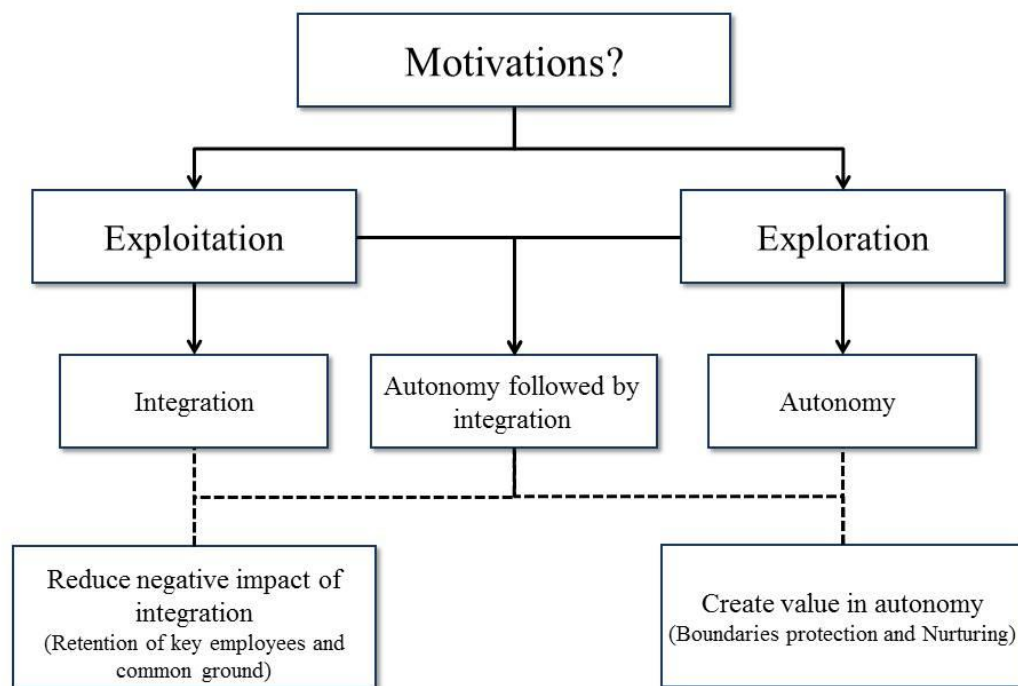
First, it has been explained that the negative effects of integration can be reduced by retaining key employees. In order to retain these special employees, financial incentives alone are not enough. Therefore, other non-financial motivations can be used such as

taking care of relative standing, procedural justice, informational justice and pre-existing common ground.

Second, value creation in autonomy has been explored. In that case, clear boundaries protection helps to preserve the value while nurturing is needed to create value.

Third, the optimal level of integration has been highlighted. According to the literature, when a start-up is acquired for exploitative motivations, then integration should be pursued. On the opposite, when the start-up is acquired for exploration motivations, autonomy should be the way to go. The last case is when both exploitation and exploration motivate the acquisition. Then, a period of autonomy followed by integration is able to solve the problems.

In order to avoid confusion and make it easier for the readers it is interesting to have a visual representation. The theoretical findings are shown in figure 8.



**Figure 8 - Representation of the theoretical model**

In this chapter, the problematic, the research question and the theoretical findings have been presented. In the following chapters, solutions to the dilemma will be investigated empirically. Afterwards, the empirical findings will be compared to the theory to draw the key lessons learned from this work.

## CHAPTER 5: Methodology

### 1. Method used

#### 1.1. Qualitative Vs. Quantitative

There are two main different methodologies that exist in the academic literature to perform a research: qualitative and quantitative. These have different objectives and purposes and are, therefore, suited to different types of work.

Qualitative studies have the objectives to develop a theory and explore unknown territories (Lejeune, 2014). The goal is to have interesting findings even though those are hard to prove and it is not possible to generalize them. The hypotheses are wide and there is an overall description of the situation (Explorable, 2009). Qualitative researches are always subjective because it relies on the interpretation of the researchers (Explorable, 2009). Besides, studies are done in their natural environment which can influence the results (Abawi, 2008). The main source of data for this type of analysis is words but it can also be pictures or observations (Abawi, 2008). Those words can be collected through interviews, documents or observation. Further, these studies try to explore and describe (Lejeune, 2014).

Quantitative studies aim at testing a theory usually by using numbers and statistical analyses (Lejeune, 2014). The goal here is to generalize the findings to the entire population based on the analysed sample (Abawi, 2008). The truth is all what matters even though it is always not very interesting (Lejeune, 2014). The hypotheses are narrow and the description very focused (Explorable, 2009). These studies try to predict and find causality between variables (Lejeune, 2014). Further, quantitative researches are objective since it is based on numbers (Abawi, 2008). There is no place for interpretation (Explorable, 2009).

As seen from the above definitions, qualitative and quantitative studies are different approaches and should be selected with regards to the objectives of the work. In this master thesis, the topic investigated is: *How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups*. The goal is not to find a statistical relationship but to explore the solutions to the Integration-Autonomy dilemma. Therefore, the qualitative approach is much more suited to the research question than the quantitative approach.

### **1.2. Case studies**

Qualitative study is not synonym for case study (Lejeune, 2014). For example, Lejeune (2014) gave the example of an ethnographer doing research on weddings in the Pygmy society. Even if the researcher does interviews, observations, *etc.*, it does not mean the final outcome will be a case study. However, in the case of this master thesis, case studies are a good option. Indeed, this approach is very well suited to questions in “how” (Lejeune, 2014). The unit of analysis of each case study is a specific deal between an acquirer and an acquired and the post-acquisition integration phase following that deal.

Cases studies used in this thesis have been selected for two reasons. First, it is a *convenience sampling*. It means that these case studies have been selected due to their convenient accessibility (Explorable, 2012). Second, the companies and deals have been chosen with the help of professionals (*e.g.* Eggsplore, Start-ups.be) in order to find interesting examples.

## **2. Presentation of data**

### **2.1. Collection of data**

According to De Ketele & Roegiers (1996)<sup>5</sup>, cited by Lejeune (2014), there are four main types of data collection.

The first way to collect data is by studying documents. This method is the less direct and less interactive one because it is only based on papers without interaction with people (Lejeune, 2014). Because it is not a direct way to gather information, it allows to access data from the past.

Second, data can be collected by sending questionnaires. Those can be on paper or online. Questionnaires act as an intermediary between the respondents and the researcher (Lejeune, 2014). In other words, the communication between the two parties is indirect.

Third, observation can be another way to gather data. This can be used, for example, in the case of a researcher going in a company to observe the corporate life. However, there are two major drawbacks. To begin with, there is a need for writings. It is not all about observation but also codification (Lejeune, 2014). Then, the researcher needs to attend physically to observe by himself. That can be challenging for some topics such as post-acquisition integration which might take years to finish.

---

<sup>5</sup> DE KETELE, Jean-Marie, & ROEGIER, Xavier (2009). *Méthodologie du recueil d'information*. 4th Ed. De Boeck Université.

The fourth and last type of data collection is interviews. This method is the most interactive one since interviews are face to face and thus, require an interaction between an interviewer and an interviewee (Lejeune, 2014). Therefore, interviews give a limited access in time to information (Lejeune, 2014). Indeed, interviews are done at a specific time, at a specific location and with a specific person (Lejeune, 2014).

For this master thesis, documents and interviews have been chosen as a way to collect information. Indeed, observation would have been difficult to set-up. Post-acquisition integration might take years and the time allocated to a master thesis is insufficient to answer the research question efficiently by doing observation. Besides, interviews have been chosen instead of questionnaires to have a direct contact with the respondents in order to get more insights and more freedom.

Thus, interviews will be the core of the data collected because of the freedom, depth of analysis and interaction they offer. It is believed that this method will result in interesting insights to answer the research question. Further, some documents will be analysed to give another perspective in the study. The list of documents used is available in appendix eleven. It will also add more objectivity since interviews are very subjective and reflect only the interpretation of one person. However, documents might also be biased since there are created for a purpose. This is especially the case for documents available publicly which might have a role of marketing and communication.

## **2.2.Preparation of interviews**

Interviews need to be prepared. This should be done by mastering the topic and *know your business*. More importantly, an interview guide should be prepared before the actual interviews in order to run them efficiently (Lejeune, 2014).

There are three main types of interview guides: structured, unstructured, and semi-structured (Lejeune, 2014).

First, structured interview consists of preparing predetermined topics and questions ahead of the interview (Cohen & Crabtree, 2006). During the meeting, questions are asked and the interviewee does not have the freedom to talk about something else than the specific questions (Cohen & Crabtree, 2006; Lejeune, 2014). Therefore, there is a huge control from the interviewer on the process but the interviewee is stuck in the canvas. Thus, with this type of interview, there is no opportunity to explore ideas about which the interviewer did not think beforehand.

Second, the unstructured interview is, as its name says, not structured. In other words, the researcher has in mind the goal and objectives of the meeting but did not prepare any specific questions (Cohen & Crabtree, 2006). There is very little control about what the respondents will say (Cohen & Crabtree, 2006). This offers a large freedom to the respondent which can decide where to go and what to talk about.

Third, the semi-structured interview is in the middle between the two previous ones. In this situation, an interview guide is prepared as it is done for structured interviews (Cohen & Crabtree, 2006). However, during the meeting, the researcher has some flexibility and is ready to jump from one topic to another one as long as the respondent stays in the overall frame (Cohen & Crabtree, 2006). This combines the benefits of the two other types of interview by letting the interviewer prepare the interview through an interview guideline but still providing enough room to the respondents to express as he wants (Cohen & Crabtree, 2006).

Therefore, semi-structured interviews have been chosen for this master thesis. An interview guide has been prepared (appendix 1) to frame the discussion but autonomy was given to respondents during the meetings. This interview guide is built on the theory in order to find the answer to the research question. The funnel method has been used which means that the first questions are general but they get more and more specific with time.

### ***2.3.Interviews***

In this master thesis, seven interviews have been realised. The goal was to have at least three people per case studies in order to get different perspectives. It was also used to cross-check the interpretation between different people. Interviews lasted about an hour each and took place at the office of the interviewee, on phone or via skype. Interviewees knew the topic and reason for the interview before the beginning. However, the interview guide was not shared in order to preserve spontaneity. Moreover, when there were remaining questions, those were sent by email in order to get more information. Transcript and emails are shown in appendices three to ten.

### ***2.4.Interviews analysis***

Once the interview has been performed and recorded, the interviewer transcribed the discussion for further analysis. Coding (*i.e.* a method to point out similar ideas in the transcripts using a code such as colours) was used to highlight the important ideas. However, since the number of interviews was limited this has been done on paper.

Therefore, it cannot be displayed in the appendices of this thesis. The way the coding has been done in this thesis is not scalable but worked well for seven interviews. Practically, there were five categories corresponding to one colour each: yellow for motivations, orange for level of integration, blue for retention of key employees, green for value creation in autonomy and pink for results and future of the acquisitions. Then, to be more precise, annotations were used to assign subcategories (*e.g.* Retention (in blue) – financial motivations). Then, data has been reduced to be presented in a way the reader can see and understand it. This corresponds to the quotes inserted in the text but also to the comparative table shown in appendices twelve and thirteen. Using the reduced data, the different points of views of interviewees have been compared to eventually write about the case studies. Then, the results have been interpreted by the researcher.

In this chapter, methodology has been highlighted. This master thesis is a qualitative study based on case studies. Data was collected via interviews and documents. Thereafter, data has been analysed using coding and reduced to be presented. The goal of collecting that information was to be able to compare different case studies on how companies handle the Integration-Autonomy dilemma. The presentation of this information is the topic of the following chapter.

## CHAPTER 6: Case studies

This chapter six will describe the two cases studied for this thesis. No judgment or assessment will be made at this point (this will be done in chapter seven). The case studies are mainly based on interviews with people from the acquired firm and the acquirer. Another source of information is used the documents available to anyone such as press releases. The first case will be the acquisition of PeakMeUp by Efficacy. After that, the acquisition of Qustomer by ING will be described.

### 1. Case 1: The acquisition of PeakMeUp by Efficacy

#### *1.1. Description of companies and interviewees*

To begin with, it is of utmost importance to set the stage for the case. This paragraph is meant to contextualize the case by presenting the companies and interviewees, to make the understanding easier for the reader. That information is summarized in appendix two for easy access during the reading. For this acquisition, all the interviews were made in French. Therefore note that quotes are translations of what interviewees said.

The first company involved in this acquisition, the acquirer, is Efficacy SA. Efficacy is a CRM (Customer Relationship Management) company based in Belgium. The first version of Efficacy has been released in 2005. The company started from almost nothing and grew rapidly over years. This growth was partly due to an active M&A strategy. As an illustration, the company bought a CRM partner since its early days. Today, Efficacy is active in nine countries with a focus on Europe. The company has more than 55.000 customers in around 1,600 companies (Luna, 2016). According to Cédric Pierrard, Efficacy CEO, the company will continue to grow in the next four to five years and might triple its size. From 100 employees, he hopes to reach around 250. Today's profit is around €10 million euro and is expected to reach €30 million by 2020.

The second company involved in the acquisition, the acquired, is PeakMeUp. Even though the deal has been officially done between Royal App Force and Efficacy, the name PeakMeUp will be used as synonym. Indeed, Royal App Force regrouped several products, one of which was PeakMeUp. However, Efficacy was mainly interested in PeakMeUp and, therefore, the other apps have been moved out of Royal App Force before the acquisition. Moreover, the acquired company is widely referred to as PeakMeUp by current Efficacy employees.

PeakMeUp is “the sales gamification platform that will increase your sales productivity and drive more revenue” (PeakMeUp, 2016). Gamification is a recent development in software which tries to apply games mechanisms to other areas such as sales (Your Dictionary, 2016). Therefore, gamification is not a synonym to “game” but only transposes what makes a game attractive to professional software. It is about making boring stuff more fun to use to increase usage and results. The company was founded in 2014 by Dominique Mangiatordi, Christophe Gossiaux and Catherine Baltus. The first version of the software became available in 2015. The main geographic market of the company was France and Belgium. At the time of the acquisition, 7 people were working for PeakMeUp.

For this case, four people have been interviewed. In order to get different perspectives and have a better understanding of the acquisition, two people from Efficy and two people from PeakMeUp have been selected.

The first interviewed person from Efficy is Cédric Pierrard, Efficy CEO and founder. He graduated as an IT engineer in 2000. Then, he worked two and a half years as an employee but his company went bankrupt. He took it over with other colleagues and transformed it into a company that made profit. In 2005, he founded Efficy.

The second person on the side of Efficy is Yann Guilbert who is a developer in the R&D department. He is the developer responsible for the integration of PeakMeUp into Efficy’s software. He has been working in the IT field for 15 years. He graduated engineer. Before arriving at Efficy in 2014, he worked in four other companies. As off now, PeakMeUp is not his only project since he usually works on several projects at the same time.

Regarding PeakMeUp, the first person interviewed is Dominique Mangiatordi, the CEO and co-founder. He is the one who drove the acquisition on the PeakMeUp side and has a very good overview of the situation. Mr. Mangiatordi studied business at HEC in Liège. He started his professional career at Skynet in marketing development. In 2001, after the explosion of the dot-com bubble he decided to create his own media agency called Le Globule Bleu. He, then, took the leadership of the French subsidiary of Interactif Corp. In 2015, he could not resist the desire to recreate his own company which led to the foundation of PeakMeUp. Today, he is the head of marketing at Efficy.

The second interviewee from PeakMeUp is Christophe Gossiaux, developer and co-founder. He is a web and mobile developer and works as a freelancer since 10 years.

Today, he remains freelancer but 98% of his time is devoted to the development of PeakMeUp.

### ***1.2. First contacts and Motivations of the acquisition***

The meeting between Efficacy and PeakMeUp, which led later to the acquisition, was due to a common client: Belfius Bank. At that time, Efficacy CRM was implemented throughout the agency network of Belfius. Meanwhile, PeakMeUp was adopted by some agencies. Still, the top management of Belfius was afraid that these two companies would confuse their employees. Thus, they decided to focus only on Efficacy CRM. Mr. Mangiatordi explained that:

“The top management (of Belfius) did not want to have a double usage and the teams were focused on two different programs. (...) I tried to convince them that the programs were complementary (...). Instead of trying to make the top management listen to me, I preferred to go see Efficacy directly.”

According to Cédric Pierrard “the first intention was not to buy but it was one of the possible options. The other option was to simply do a partnership”. The motivations that pushed Efficacy to acquire PeakMeUp were multiple. Mr. Pierrard explained those reasons:

“First, Dominique’s profile was interesting for us since he had a great experience in marketing, something we have always missed. (That is something) which is also very important for us, to acquire competences, a young and dynamic team which allows us to make marketing like we have not done it for a long time, capable on mobile development, etc. Second, gamification is for me much greater than PeakMeUp and, from a strategic point of view, we wanted to integrate it much more in the software than making it an external partner. Integration also means leverage and up-sales to our clients (...). For PeakMeUp, they will have an industrial partner that will help them to leverage their product and will bring stability.”

Furthermore, Yann Guilbert, developer at Efficacy, added that, according to him, there was also an order at stake. “You see that there is a big contract at the end. This is the commercial motivation of the deal. There was a potential order (from Belfius)”.

On the side of PeakMeUp, interviewees offer another perspective on the motivations. Indeed, Dominique Mangiatordi thinks that the innovation of PeakMeUp was also important in the acquisition.

“As regards to what we do at PeakMeUp, it should be fast to take the market (...). It is clear that you go faster into gamification than Efficacy could do it since it is a question of priorities. Us, it was our core business. For Efficacy it was not. So the choice to go get the innovation at PeakMeUp was logical”.

He further commented that the most important motivation behind the deal was the time-to-market. It actually took them only 30 days to go from buying decision to selling PeakMeUp to clients through Efficy staff. Lastly, he said that “we had capabilities in mobile application. Where Efficy was short of resources, we added these resources. Me, I have a great experience in marketing and Efficy was looking for a marketing head.”

Another member of PeakMeUp, Christophe Gossiaux, thinks that Efficy was mainly interested in gamification. According to him, “it helped them to get a foot into that area and to partner with Dominique who is an expert in that area and to make the company take a new turn”. Efficy was very interested in the PeakMeUp team since the deal would not have gone through if they were not staying. Mr. Gossiaux further commented that “they did not need me but they wanted someone to make the continuity (...) someone who knew the project from A to Z”

Overall, these motivations can be summarized in three points. First, PeakMeUp was acquired for its product. Efficy had interest in gamification and, this acquisition was a way to get a foot into the industry. It was also a faster way, than in-house development, to get the innovation which is necessary to compete in the gamification market. Second, the start-up was bought for its team and competences. Mr. Mangiatordi has marketing competence that Efficy was looking for. Furthermore, Mr. Gossiaux has mobile capabilities that Efficy was lacking. Third, the potential contract with Belfius also motivated the acquisition. When asked to rank these motivations, Mr. Pierrard answered that competences are more important in the case of a small start-up because “without the people capabilities, you buy nothing”. However, it seems that at the operational level perspective (*i.e.* Mr. Guilbert), the most important perceived reason was the product since there was that potential big contract in the end.

### **1.3. Post-acquisition**

In the previous paragraph, motivations behind the deal were highlighted. In this paragraph, the post-acquisition phase will be explained to understand whether the company was integrated, why and how.

#### **1.3.1. The announcement and the communication**

The deal became public on April 2016, a bit more than one year after the launch of PeakMeUp. This was announced through a press release available to everyone. However, for PeakMeUp employees, the way they learned it was a bit different. Since the beginning of his meetings with Cédric Pierrard, Mr. Mangiatordi had to report to his board and

shareholders. PeakMeUp had external shareholders but also internal shareholders (*i.e.* employees). Therefore, these employees were very well informed on the discussion progression. Mr. Gossiaux, who is a shareholder, told that “he explained us the conditions. He asked us whether we would agree with them. If not, we would have continued Royal App Force as it was. If yes, we would have continued the process and go for the acquisition”. In other words, internal shareholders were involved during the negotiations. Once the deal was ready to be made public, Mr. Mangiatordi did “(...) a big event. We went to eat together in Liège. (...) I explained them the context, the why, the how, why it was better for everyone”. Efficacy also communicated to PeakMeUp employees. Mr. Mangiatordi explained that “Efficacy (...) tried to take time to explain us (how it works). We did some teambuildings to get to know each other and meet”. During that event in Liège, Efficacy CEO was also there to meet PeakMeUp employees. The introduction to Efficacy’s employees was very informal. Indeed, they organised a welcomed drink and a dinner to present the PeakMeUp team. However, Mr. Pierrard did not want to “pamper everyone for 6 months by explaining who they were”. That was also followed by more technical meetings. For example, PeakMeUp developer went to meet with Efficacy R&D department to discuss together. There was also a more formal part of the information given through trainings. However, according to Mr. Guilbert, this was not enough.

“This is a training that we give to everyone who wants to know what the product does, it is good. But after, they start to work at Efficacy and how we work together, it is not the same. (...) What missed is to better accompany PeakMeUp people to explain to them how we work and make them adopt better the way we work in our job.”

This lack of information created some problems. For example, Mr. Guilbert reported that Catherine Baltus, project manager, had some difficulties to deal with the way Efficacy worked. She was used to contact each client more informally while at Efficacy, there is a much codified process to contact clients. Thus, at the beginning, there were some tensions. However, that was solved by more communication and meetings with Ms. Baltus and Efficacy management.

### **1.3.2. Common ground**

There was no contact between the two companies beforehand. However, Mr. Pierrard and Mr. Mangiatordi worked together ten years ago when they had a common client. According to Mr. Mangiatordi, this common ground did not really influence the decision to acquire and the level of integration that followed. It only helped him on a psychological level and gave him a trust in Mr. Pierrard and Efficacy. In other words, no pre-

existing contact influenced the outcome of the acquisition. But common ground is more than contacts. It is “the sum of mutual, common or joint knowledge, beliefs and suppositions” (Herbert, 1996, p. 327). The strategy of PeakMeUp was to partner with CRM at some point. Therefore, the two programs, even though they are different, have still some shared base. Moreover, after the acquisition PeakMeUp and Efficacy tried together to understand each other activity. By doing that, they created some common ground.

In conclusion, PeakMeUp employees received timely and precise information during the negotiations phase. Even though, introduction was done by Efficacy, it seems there was a lack of training throughout the changes that the PeakMeUp team underwent. There was an attempt to create common ground by making helping each side understand what the other does. Moreover, the CRM and gamification business, even though quite different, are not so far from each other. Therefore, there was already an existing common ground.

### **1.3.3. The level of integration**

The press release published on 11<sup>th</sup> of April 2016 says: “all Royal App Force (*i.e.* PeakMeUp) employees stay on board and will be immediately integrated into Efficacy SA and Efficacy France” (Efficacy, 2016). In other words, the official statement says that there is a full integration of PeakMeUp into Efficacy. However, the interviews revealed a more complex picture of the true level of integration achieved.

From the first the day of the acquisition, PeakMeUp disappeared to become integrated in Efficacy. Indeed, Efficacy chose to fully integrate PeakMeUp. This is explained by Dominique Mangiatordi:

“Efficacy took over the bills, the teams; the team of PeakMeUp had been integrated into Efficacy as Efficacy is structured. (...). The approach of Efficacy was to put the developer into the developer team, the project manager into the project manager team, the sales person into the sales team. So Royal App Force (*i.e.* PeakMeUp) does not exist as such anymore. It is the individual resources that were merged into the organizational structure of Efficacy. (...) It is always very cultural. Efficacy is a very organised company with procedures and teams in place (...) Every acquisition that Efficacy did, they were also integrated.”

This comment illustrates the situation viewed by both CEOs. For them, there was a full integration between the companies. The PeakMeUp team is now included into the Efficacy team. For example, Mr. Mangiatordi became the marketing head and Ms. Baltus is, now, taking responsibilities for the ISO procedures. Moreover, PeakMeUp software is hosted on Efficacy’s servers. PeakMeUp also received a marketing/communication budget to promote

PeakMeUp product. This was partly used to pitch PeakMeUp to Efficacy sales people to make them sell PeakMeUp.

Integration is not only about organizational structure and sharing resources. Indeed, PeakMeUp employees now have to work in the way Efficacy works. Before, they “came from a start-up mode with our way working which is very *Rock & Roll*, very *start-ups* and very *improvisation*”. From that *Rock & Roll* way of working, they have been integrated into a much bigger structure with different ways of working. “There are tools and procedures. There are meetings with more people. There are more people to copy in emails, more people in the decision making”.

This transition caused some problems. One of them was the communication problem with Ms. Baltus, which was explained a bit earlier. Another problem was with Mr. Gossiaux. One of the way Efficacy works is by using timesheets. These sheets are used to “calculate the price per client, per project, the cost of sales”. Each employee should write how many hours he/she works on project A,B,C, etc. Mr. Pierrard said that in a structure like PeakMeUp, “there is no reason to use that because everyone knows who does what”. This was seen by Mr. Gossiaux as an “administrative constraint”. “This is a constraint for me because I don’t like to do that”. As a freelancer, he is more used to work with deadlines than working hours. So far, this is only annoying for him but in the future it might push him to leave. “I think that if it becomes too constraining, it is something that will make me say that I don’t want to work with it”.

Even though the integration is quite extensive compared to other cases (*cf.* next case study), PeakMeUp has, not yet, completely disappeared. An illustration of that is the explanation of Mr. Mangiatordi about the strategy of the product: “we will continue to keep both products because PeakMeUp is a great product to easily enter in companies even if they already have a CRM. So PeakMeUp works in Stand-alone”. The vision on Efficacy side is the same: “we will continue to develop the two products in parallel for a long time. Later, it will be more and more integrated. PeakMeUp will become Efficacy Mobile, or the opposite”. In other words, the strategy in short-medium term is to have a choice between full version of Efficacy (*i.e.* including PeakMeUp) and PeakMeUp only. On this point, the integration is not total.

Another example is the status of Christophe Gossiaux. Indeed, he has the status of freelancer and is not an employee. He works mainly on PeakMeUp but also has other projects. Mr. Gossiaux had already this status of freelancer at PeakMeUp and keeping it

was a condition of his retention. In his daily work, PeakMeUp represents 90-98% of his workload. For him, the integration did not change much of his work. This creates a difference between him and Efficacy developers. Indeed, they usually work on different Efficacy projects at the same time. From the perspective of Mr. Guilbert, developer at Efficacy, this situation is a bit weird. “What I see is that he is mainly on PeakMeUp and, therefore, he is not completely integrated to the team. (...) The fact that he is independent, it increases the distance which makes me believe that there is not trajectory to try to integrate him even more into Efficacy”. He almost feels that Mr. Gossiaux is extern to the company. According to him, “(PeakMeUp) is a small company in the company”. In others words, the integration on human level has not reach 100% yet.

So far the actual level of integration achieved as of November 2016 has been described. The interviews offer a more granular picture of the situation than the official press release. However, this level of integration was not what everyone aspired it to be. Mr. Mangiatordi, PeakMeUp CEO, would have preferred more autonomy.

“ I would have really liked to have more autonomy and be bought by a company that preserve our autonomy so that we can go further into the product faster with our way of doing it, *etc.* (I would have kept it) as it was before; the fact that the team works together. (...) I think we would have been more efficient by staying autonomous. On the level of the impact on innovation, it is easier for us to say: *there is that thing which is completely crazy that nobody does, we will do it.* When we are integrated into a bigger structure, the choices are more rational”.

This comment can be summarized as follow: Mr. Mangiatordi would have liked to keep more autonomy to continue developing the product to a more advanced stage. This is confirmed by the initial strategy of PeakMeUp to “partner with several CRM and work with an API system to share data”. According to him, what PeakMeUp needed from Efficacy was its sales force. The development of the product remains, today, the task of the PeakMeUp team. Therefore, autonomy could have been greater without losing value. Moreover, the innovation decreased due to the integration. However, for him, the potential for innovation stays intact. “The Innovation is, for now, diminished, for simple reasons which are that we put priority on integration (...). It takes time and resources”.

#### **1.3.4. The retention of employees**

“When one does an acquisition, what is really hard, is that there is always a breakup. (...) The breakup leads to changes in behaviour. Employees, who felt good before, sometimes feel worse, sometimes feel better, in the new structure”. That comment

made by Mr. Pierrard shows that retaining employees after the acquisition is a real challenge. Mr. Pierrard knows what he is talking about because during a previous acquisition of a company of six people he had to fire three of them and the three others left. Though, this acquisition was only made to acquire a client base and neither for competences nor for products. This is quite different than the strategic purpose in the acquisition of PeakMeUp.

The retention of employees was a key part of the acquisition Efficacy/PeakMeUp. As explained before, acquiring the competences of the staff was one of the acquisition motivations. To quote Mr. Pierrard idea: “without the people capabilities, you buy nothing”.

#### **1.3.4.1. Who are the key employees?**

At the time of the acquisition, there were 7 people working at PeakMeUp. Most of them remained but some left. This raises the question of the importance of each person or, as it was described in the theory, who are the key employees.

Here is the list of PeakMeUp employees before the acquisition: Dominique Mangiatordi (CEO), Catherine Baltus (project management), Christophe Gossiaux (developer) Aurélia (sale representative), Emma Bauden (was in Royal app force but not involved in PeakMeUp), Nausicaa Theodotos and Olivier Grondal (business developer). Among them, only Catherine, Aurélia, Christophe and Dominique are tied to Efficacy. The others chose a different way. For example, Emma went to a new start-up which develops gamification apps. Olivier was a freelancer and worked on multiple solutions. He decided not to join Efficacy. To summarize, some people left and some people stayed.

Mr. Gossiaux feels that Dominique might have been more important to keep than other employees. Regarding his own situation he said:

“Nobody is irreplaceable. What they wanted was an application that works. To make it continue working it was easier to keep the same team. (...) The reference person for clients was Catherine so Catherine had to stay. The reference person for development it was me, so I had to stay.”

Dominique seems to be more important for him because he has managerial competences and also a solid experience about gamification.

This is nuanced by Efficacy CEO: “yes the CEO is more important but it is not... this is a small team of four people. The importance of people is almost the same. I would say that the CEO was a bit more important because we wanted him to do marketing”. Dominique Mangiatordi goes in the same way. According to him “every employee had a clear role and

was useful. (...) Maybe I was more interesting because of this marketing opportunity”. According to them, the other team members had to be kept not to disrupt the business.

#### **1.3.4.2. Financial incentives**

One of the main common financial incentive in an acquisition is an earn-out clause (referred to in the literature review as a stay-put bonus) and this deal is a not an exception. Mr. Pierrard said that “based on some objectives, they are paid partly in cash, partly in Efficy shares to make them stay on board or to minimise the payment in cash and maximise the payment in shares”. Mr. Mangiatordi added up that “we all have interest that Efficy grows up and progress and that the value of Efficy shares increases. Then, when we will get to know Efficy, we will see if we like the company or if there is growth opportunity for each of us.” From the previous citations, it is clear that the PeakMeUp team was incentivised to stay using financial means.

Christophe Gossiaux gave another point of view. He has a convention which ties him to Efficy for one year and a half to improve the integration between the two programs. Mr. Gossiaux did not receive any raise of his salary. However, what he gets from staying at Efficy is a financial security. Indeed, he has an agreement with Efficy to send his bills which are paid regularly. For him, “few freelancers work in the same condition as me”.

#### **1.3.4.3. Non-financial incentives**

Mr. Pierrard pointed out that the flexibility that offers Efficy in terms of work was very valuable to the PeakMeUp team. Indeed, at Efficy, it is not rare that people work from home. Since Mr. Mangiatordi lives in France and Mr. Gossiaux lives at a two hours-drive from Efficy HQ, this helped them to remain in the company after the acquisition. Moreover, Mr. Mangiatordi said that “the job is not uninteresting. What motivates me is that global project”. Therefore, it seems that there are other reasons than financial ones which make him stay.

#### *Relative standing*

Using Mr. Gossiaux words, the main change in status for the PeakMeUp team was that “we are not the owners of the application anymore”. However, there are specific changes in status from person to person.

Mr. Mangiatordi, CEO of PeakMeUp, became the head of marketing at Efficy. Therefore, he was not the “big boss” anymore. This did not cause him any problems. Indeed for him it is very mechanical. “This job, I have already done it. So I don’t do it emotionally. I think it

is normal that when one get bought, to remain responsible for the success after the acquisition”. This was not a problem for him because he “is not on ego”.

For Christophe, relative standing was not a problem. When asked what he felt to go from main developer to be part of a team, he said that: “I do not have any ego problem to have my place in the team”.

This is confirmed by Mr. Guilbert who said it was easy to comment on Mr. Gossiaux’s work. “He is aware of the limitation of his product but also of the strengths he has. (...) We can exchange on that I think in a transparent way, without any problems”.

#### *Procedural justice*

Mr. Gossiaux values a lot the decision autonomy that he has. One of the reasons he did not want to become a regular employee is that:

“If I would had been hired as a developer but without any decision to make. In that case I would not have continued. I would have said ok for two months, then find someone else. (...) I wanted to be able to have an opinion that counts and not just being an implementer”.

Thus, the lack of autonomy would have pushed Mr. Gossiaux to leave to company.

This is confirmed by Mr. Pierrard who said the ex-PeakMeUp team has still a word to say in the development of PeakMeUp. Another perspective is given by Mr. Mangiatordi: “I still have control and I still can push for priorities, but it is not me who has the final word, it is not me who has the final decision”.

#### **1.3.4.4. The future of the PeakMeUp team**

Mr. Gossiaux mentioned that he does not “want to stay for ten years on the same application... but nothing says that I won’t stay because we will make it evolve in another way”. He further commented: “I don’t want to be at Efficy (in ten years), I want to stay freelancer”. Mr. Mangiatordi expressed the same idea: “I plan to stay the time that it takes so it will be two to three years minimum. But I don’t plan to stay all my life at Efficy. I said it clearly during the acquisition. But at the same time, nobody knows what the future will be. So I might say the opposite in one year”.

Both Mr. Gossiaux and Mr. Mangiatordi do not plan, as of today, to stay more than a few years at Efficy. Even if they acknowledge that it might change, they plan to stay until the integration is a success.

#### ***1.4. Results of the acquisition***

Even though the acquisition is quite recent (*i.e.* 6 months), interviewees were asked to assess the result of the acquisition. All of them think the outcome is positive. For Mr. Mangiatordi “so far, it is promising. It is not the moment to say great it was awesome. (...) The first results are that we have first contracts which are signed thanks to Efficacy sales force.” Mr. Pierrard is also positive about the acquisition: “The products are integrated. (...) We will double the revenue of PeakMeUp. (...) We are in the first year; we are not doing bad compared to our objectives”. Furthermore, Mr. Guilbert found the acquisition positive. “It was positive, first, on the human side because it was very good on that level. It was people with who it is really nice to collaborate with. (Second) the project is interesting and it opens the scope of Efficacy. (...) So from a technical point of view, it is also positive”.

#### ***1.5. Conclusion of the case Efficacy/PeakMeUp***

This concludes the description of the first case study of this master thesis. Efficacy decided to integrate completely PeakMeUp inside its organizational structure. At least that was the desire. In practice, there is not yet a full integration between the companies as it was explained in this case study. Reasons that made PeakMeUp employees stay after the acquisition were also described. Even though it is a bit too early to analyse the acquisition results, all the interviewees have a positive opinion about it. The critical analysis of this case will be done in the next chapter. The description will be compared to the theory and results will be highlighted.

## **2. Case 2: The acquisition of Qustomer by ING**

The structure of analysis of this case will be similar to the one of the PeakMeUp/Efficacy case. First, the companies and interviewees will be introduced to have a better understanding of the data. The appendix two can help to track the description of each person. Second, the key points of the case study will be presented, following a structure based on the literature review. Third, the results of the acquisition will be explained. Note that two out of three interviews were carried out in French. Therefore, quotes are translations of what the interviewees said. The analysis of the results will be completed in the next chapter.

### ***2.1. Description of companies and interviewees***

In September 2015, ING Belgium acquired Qustomer. This paragraph will give a brief presentation of the companies and the people interviewed.

ING (Internationale Nederlanden Groep) is a global financial institution, originally from The Netherlands, with a strong focus on Europe. It regroups more than 52,000 employees worldwide. The company is mainly known for its banking services which are available in more than 40 countries (ING, 2016). However, the acquisition of Qustomer did not happen at the group level. Indeed, the acquirer is ING Belgium. ING, at a group level, is currently implementing a transition to become more digital which leads to restructuration. For ING Belgium, this means a reduction of about 3,000 employees over five years (Clout & Berns, 2016). Even though this restructuration did not directly affect the case, one should keep in mind this special context.

Qustomer is a Belgian start-up created in 2012. It is a digital loyalty platform for customers to collect and redeem points. It uses a QR code to make its loyalty card digital which is easy to use and convenient. Qustomer started as simple digital loyalty card. Thereafter, with the feedback of its first clients, it transformed itself into a small CRM. After growing steadily over years, banks started to get interested in it because the company reached a critical mass. At the time of the acquisition, Qustomer had around 800,000 customers and a network of partners of 1,500 retailers in Belgium. When ING bought it, the start-up was composed of twelve people including the four founders.

For this case, three people were interviewed. Even though many contacts have been made with ING, it seems that the recent restructuration announcement makes everyone very busy and therefore, not available for interviews. One additional interviewee from ING

would have been interesting. However, the three interviewees could explain both ING and Qustomer perspectives. Their explanations were also going in the same way. Therefore, the results would not have been very different if more people had been interviewed, reaching a theoretical saturation.

The person interview from ING was Joeri Lieten. At the time of the acquisition, he was Head of Product Management Daily Banking. He was responsible for the development and the launch to market of all daily banking products (*e.g.* daily account, payment products, cards, *etc.*). He is, now, the CEO of Payconiq, a payment platform developed by ING. This company will work closely with Qustomer in the future. This will be explained at the end of the case.

For the Qustomer perspective, Alexandre Cardon was interviewed. He is one of the four founders who created Qustomer in 2012. He studied business engineering at the Louvain School of Management. After his studies, he worked in China to help Belgian companies to invest in the country. After the 2009 crisis, he came back in Belgium and worked for Roland Berger for some years. Then, he wanted to go back to entrepreneurship. That is when he and three of his friends decided to create Qustomer.

The second person interviewed from Qustomer was Kristof Laureys. He has been working for three years at Qustomer, since the very beginning of the start-up. He started as a sales person. He, then, quickly moved to become the sales manager managing, at the beginning, around five people. As the founders started to step-down after the acquisition, he took more general management responsibilities. During that period, he was also the single point of contact of ING. Today, he is working in the new company “Joyn”, created after the integration of Qustomer and Citylife.

## ***2.2. First contacts and Motivations of the acquisition***

As previously explained, Belgian banks started to get interested in Qustomer one and a half year ago. Indeed, at that time the start-up reached a critical customer base which made it attractive for nationwide banks. ING was one of these financial institutions looking closely at Qustomer.

According to Alexandre Cardon, co-founder of Qustomer, ING acquired Qustomer for three main reasons:

“First, it would offer another product which is not banking product to their clients. (...) Second, they wanted to add a payment component with Payconiq

that they created. (...) Third, ING did also an acquisition with the goal to earn money.”

Thus, the first motivation to acquire Qustomer is to provide a different service to ING customers and be able to attract new customers.

“It is another way to pitch, so to contact retailers who were not ING customers. We built a business pack for an ING banker who will go around his city, village and will offer Qustomer instead of credit. (...) After Qustomer, the banker will offer the retailer other banking products.”

Mr. Laureys also said that “Qustomer was a completely different service that they were able to offer to their clients. (...) It helped them to really become an advisor”. The same idea was expressed by Mr. Lieten: “we identified a need for the bank to acquire in the loyalty industry (...) to deliver added-value services to our clients (...). We moved along the value chain of our clients to have additional interactions with them”.

The second motivation was strategic. Indeed, ING had plans to integrate Qustomer with another player (*i.e.* Citylife). This is why ING wanted to acquire Qustomer instead of collaborating on a looser contract (*e.g.* partnership). According to Mr. Lieten, “we wanted to have the control after the acquisition because we knew, at that time, what we could potentially do with it”. He also added that the acquisition was also because of “the possibilities of the future merger”.

The third motivation is financial. ING asked many questions about the finance of Qustomer to make sure it was in a good position. “They asked questions about our EBITDA, our 5 year plan”. Also, according to Mr. Laureys Qustomer was a “very fast growing start-up company with a lot of potential”, which motivated the acquisition.

When asked to rank these motivations in terms of importance, Mr. Cardon said the strategic motivations came first. However, financial viability was a prerequisite. “For them (*i.e.* ING) it was only small money so that is why the strategic motivations were more important. But we had to be profitable”. For Mr. Lieten, the product was the most important motivation.

### **2.3. Post-acquisition**

According to a press release of the 7<sup>th</sup> of September 2015, “the (Qustomer) team on board will, however, continue to operate in an independent way” (Van Leemputten, 2015). In other words, according to the official announcement, Qustomer was left with full autonomy after the acquisition. Similar to the Efficacy/PeakMeUp case, the official

announcement is too simple and interviews helped to better understand what the actual level of integration was.

### **2.3.1. *The level of integration***

After the acquisition, Qustomer kept a lot of autonomy. Mr. Lieten said that “it was mainly a relationship where the management who was there kept managing the company... a lot of autonomy on that level”. Still according to him, this was chosen by ING to “keep the growth rhythm in the market and not to slow down their (*i.e.* Qustomer) growth by integrating them into a bigger company. (...) There was no willingness to integrate”. However, this was not the first request of Qustomer. Mr. Cardon explained that Qustomer “wanted to have a brand named Qustomer by ING or Qustomer Powered by ING... have a link with the bank. (But) they let us independent in terms of location, brand and also team. (...) There was no ING staff working for us.” Autonomy was also important for Qustomer as, according to Mr. Laureys, employees would have left if ING would have imposed its culture and ways of working. The autonomy was not total as there were some collaboration mechanisms to create value. For example Mr. Laureys said that they started to “collaborate on a sales level”.

### **2.3.2. *How did they create value without integration?***

As seen from above, the autonomy given to Qustomer was huge. However, there would not be a strategic purpose in the acquisition if the company was left completely alone. ING needed to create value using its strengths. From the Qustomer perspective, this situation is summarized by Mr. Cardon as “okay give us all the autonomy to have that action speed that a start-up can have but give us also the strength of a bank which is the network”. More than the network, ING brought other elements in order to make Qustomer grow faster.

#### **2.3.2.1. *Capital***

Mr. Lieten reported that ING recapitalised Qustomer for a simple reason: “When you have a higher growth rate, you should have money”. Mr. Cardon remembered that the start-up told ING “if you put money in the company, we can do that. We offered them a business plan. They recapitalised the start-up”. That money helped Qustomer to achieve its impressive growth rate mainly by allowing it to hire enough people.

#### **2.3.2.2. *Management support***

More than only money, Qustomer also received a support in terms of management. Indeed, according to Mr. Lieten there was “a monthly board where all the big decisions were discussed. However, the day-to-day was managed inside the company itself”. In other

words, strategic decisions were taken with the support and pieces of advice of ING people. That board lasted about two to three hours. Qustomer reported its progress to the ING team. It was composed by three people from ING and two from Qustomer (two co-founders). On the ING side, there were a representative of bankers, a second one who represented the product and the last person belonged to the strategic department. Those people were high in the ING hierarchy.

#### **2.3.2.3. Resources**

The last element that ING used to create value after the acquisition is its resources. According to Mr. Lieten, Qustomer received “marketing, operational support, sales support. (...) This was done through the board (with the objective) to make sure that the growth rate increased after the acquisition”. One example is given by Alexandre Cardon:

“We were not in direct relationship with the bankers. We were in relationship into the organization. (...) We came from outside. We did not even have badges of the building. We came to pitch, to explain to the bankers what to do. We were not 100% external. Indeed, the head of distribution had the approval of his big boss, who was in the board, to sell Qustomer.”

ING also brought credibility and a network of potential clients. “ING has key account managers who are in relationship with some big retailers in Belgium. Those people can set up meeting for Qustomer”.

However, all this support was only support. The execution was left to Qustomer. That made Alexandre Cardon says that it was very good to still have the founders in the team. “When the founders are still there, it is easy to manage a start-up”.

#### **2.3.2.4. Boundaries protection**

After the acquisition, ING communicated about the acquisition in ING Belgium and ING worldwide. This was followed by many people being interested in Qustomer. Mr. Cardon explained that “agents, bankers, marketing departments from other countries asked us if we wanted to go present (Qustomer) in their countries, if we could sell our product in Scandinavia”. Mr. Cardon further commented that to control the amount of requests, ING and Qustomer decided to restrict the contacts:

“We had a deal with ING Belgium saying that nobody from the bank touches Qustomer. Otherwise, we would have gone in many ideas. Many people had ideas on what to do with Qustomer but we also had our own ideas. So ING Belgium decided to create a vacuum around us”.

In other words, ING Belgium decided to protect the boundaries of Qustomer by dismissing any potential contacts for development ideas.

However, the vacuum was not total and some points of contact were designed. Other than the board, Mr. Laureys was the point of contact on operational level. He reported that “if there was question from ING staff on how our system worked, (...) they almost always contacted me. I was the person to inform people within ING about what exactly our company was”.

#### **2.3.2.5. Vision**

In terms of vision, ING did not change the one of Qustomer. This is partly due to the fact that ING knew the situation would be radically different after a year and the departures of the founders. In other words, the bigger vision was kept at ING while Qustomer kept its own vision. Also, Qustomer vision was already big enough.

#### **2.4. Future of the acquisition**

The future of the acquisition has actually already well started whilst this thesis is being written. Indeed, Qustomer has been merged with CityLife, a competitor (in which KBC, another Belgian bank owned shares). The combined company is called Joyn. Then, Payconiq, where Mr. Lieten is CEO, started to play a role. As explained by him, ING “did the integration between Joyn and Payconiq on technical level. It means that we can pay and save points by scanning a QR code which is in the app Payconiq”. This combination of Qustomer and CityLife was actually in the plan of ING since the early days of the acquisition. Indeed, Mr. Lieten explained that they “checked if there was a common interest to develop a common digital loyalty card”.

However, if this collaboration with CityLife was not possible, things could have been different for the relation ING/Qustomer. Indeed, Mr. Lieten expressed that:

“we did not want to integrate something. What we wanted was, maybe, later, to merge with something else. But if there was no merger at that time, then we would have to reconsider to see whether we continue to keep Qustomer independent. (As of today,) there is no good reason to integrate Qustomer into ING”.

Thus, what was a single acquisition became now a collaboration of three companies. Qustomer and Citylife have been merged to Joyn which is the loyalty platform. Payconiq was brought by ING to offer a payment solution.

##### **2.4.1. Retention of Qustomer founders**

One of the major events for the future of the acquisition is the departure of the four founders of Qustomer. Indeed, when Alexandre Cardon was interviewed, he had left Qustomer a week before.

“There was a deal in cash where they said we put that much in cash and then I will pay you another part later. We tell you, if you reach your objectives that you promised us in one year, you will get the money”.

This is the so-called earn-out clause which is very common in all acquisitions. For Qustomer, this period was set-up to one year. Interestingly, Mr. Cardon commented on that period:

“The person who sells his company does not want to stay (...). I do not mind accompany the buyer for a few months. But then I want to recreate my company. (...) The buyer always wants that the team stays for a period of time. However, I did not mind to stay for one year. (...) It was very fun because ING recapitalised. Bankers started to sell our product.”

Mr. Lieten went in the same way: “it was part of the deal that they stayed until a period of time and that at the end of the period, they will not be involved anymore in the company”. He further commented that this was to “insure continuity after the acquisition”. Thus, there was also a willingness to preserve continuity after the departure of the founders. Therefore, according to Mr. Laureys, “the transition from Qustomer to Joyn was actually rather smooth because of the fact that the founders were less and less involved in the Qustomer story, especially at an operational level”.

In this case, interviewees reported that the retention of founders was mainly for the continuity of the operations. In mid-November 2016, the four founders left the company. Alexandre Cardon thinks that “it will mainly influence the future. (...) You lose four people who knew the business very well. Those people (who took over) are managers. They are not founders”. In other words, losing the founders is for him a loss of value for the future of the company.

### ***2.5. Results of the acquisition***

According to Mr. Lieten, the acquisition achieved its objectives: “Yes, it evolved well. (...) the autonomy that was given to Qustomer was the best thing to do”. Following what Mr. Cardon said, Qustomer grew up from 12 employees to 75, from 1,000 retailers to 4,000. He said “we tripled in one year”. For him, the main reasons for this positive result are “1) (ING) bankers started to sell Qustomer. 2) We recruited more people. Why did we recruit more people? Because they recapitalised our company”. He further commented that “ING was happy because we did better than what we had planned in the initial business plan”. Mr. Laureys also perceived the acquisition as positive. Indeed, he said that “without the help of ING, we would have never been able to scale so fast because we did not have

the sufficient resources to grow.” However, he found that the start-up scaled a bit too fast which created some problems. But his overall perception is very positive.

Overall the acquisition is perceived as a positive move on both sides. Thanks to the autonomy they leveraged some strengths of the bank while keeping the start-up culture (and its growth rate). Mr. Cardon summarized it well:

“There was a match between autonomy, so I said we used the strengths of the bank but not the inconvenient. The inconvenient being a company with 10,000 employees which is slow in decision making, we had to be very fast and respond quickly”

### ***2.6. Conclusion of the case ING/Qustomer***

In summary, the acquisition of Qustomer by ING was a case with a lot of autonomy given to the start-up. This was mostly done in order to keep the start-up culture and potential of growth intact. While giving autonomy was important, ING also tried to nurture the business by recapitalizing it, giving them resources and by protecting Qustomer’s boundaries. The future of Qustomer is interesting since it includes another merger/acquisition with CityLife.

## **3. Conclusion of chapter 6**

Throughout this chapter, the data collected have been presented in case studies. The first case investigated, PeakMeUp/Efficy, resulted into an integration of the start-up into the acquired. The mechanisms that Efficy put or did not put in place to protect the start-up value have been explained. On the opposite, in the second case, the autonomy was given to Qustomer. After explaining the reasons for this autonomy, the value creation mechanisms have been described. Those are, for example, a careful nurturing of the start-up. This chapter exposed facts recollected through interviews and information available online. In the next chapter, the case will be discussed and confronted to the theory.

## CHAPTER 7: Discussion, conclusion and limitations

This is the last chapter of this thesis. In the following pages, the case studies will be discussed using theoretical findings as a structure. From that, managerial implications will be formulated. Then, the limitations of the work will be stressed. Eventually, directions for future researches will be shown.

### 1. Analysis and Discussion

In order to analyse the case studies, the theoretical findings will be used to structure the analysis. Eventually, it will help to give some answers to the research question (*How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?*).

#### 1.1. Motivations linked to level of integration

According to the literature (Birkinshaw et al., 2000; Colombo et al., 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991; Puranam et al., 2006, etc.), the level of integration should depend on the motivations behind that acquisition. As explained by several authors (Gupta et al., 2006; March, 1991), motivations can be regrouped in two broad categories: exploitation and exploration. They are several different definitions of these concepts but the chosen one in this thesis was the one of March (1991, p.85) which is: “the essence of exploitation is the refinement and extension of existing competencies, technologies and paradigms (...); the essence of exploration is experimentation with new alternatives”.

As explained before, there are three main ways to solve the integration-autonomy dilemma according to motivations. According to the literature, when a start-up is acquired for exploitative motivations, then integration should be pursued. On the opposite, when the start-up is acquired for exploration motivations, autonomy should be the way to go. The last case is when both exploitation and exploration motivated the acquisition. Then, a period of autonomy followed by integration is able to solve the problems.

Therefore, the motivations of the deals need to be pointed out. The next sub-paragraph will investigate if the motivations of the studied acquisitions were of explorative or exploitative nature.

##### 1.1.1. The motivations: Exploitation or Exploration?

First, the motivations of Efficacy to acquire PeakMeUp were multiple. Getting PeakMeUp product and getting a foot into the industry was one of them. Another reason was to acquire the team of PeakMeUp to enhance Efficacy capabilities. The last reason was to get a huge contract with Belfius bank. According to me, what was the main driver

behind the acquisition is the PeakMeUp product, the gamification app. Indeed, all the other reasons came after the first contacts were made. Mr. Pierrard wanted to go into gamification as a product and, also to gamify the CRM. However, what motivates the integration is different. Indeed, what drove the decision to integrate is, first, the culture of the company and what they are used to do. Indeed, Efficacy acquired many companies and have always integrated them. The second reason is the potential contract with Belfius which required a full integration. The need for a fast integrated version of the two products was also an important driver of the decision to integrate.

In terms of Exploitation/Exploration, the acquisition of PeakMeUp was explorative because it was a new domain for Efficacy. In other words, Efficacy was experimenting with new alternatives. However, when seen on the side of PeakMeUp, no real exploration has been done. Most of the efforts were made towards the integration of the Efficacy software. The secondary motivations were of exploitative nature. Thus, according to me there is a mix between exploration and exploitation but the explorative motivation was the driver of the acquisition.

Second, the motivations behind the acquisition of Qustomer by ING were also diverse. One of the motivations was to acquire a product that would allow bankers to have additional interactions with their clients. This was a new product for the bank as it moved along the clients' value chain. Another motivation was strategic. Indeed, ING had bigger plans for Qustomer. It wanted to merge it with another digital loyalty card to reach a critical mass. The last motivation was a potential financial gain. From the interviews it seems that extending its product portfolio to have more interaction with its clients is the most impactful reason. Indeed, the merger with Citylife was only a possibility and the financial gain seems to be seen as a bonus.

Using the Exploitation/Exploration framework, the acquisition of Qustomer was for exploration. It was something new for ING and they were experimenting with it. However, one should look at the "future" of the acquisition. This is clearly exploitation. Indeed they already experimented with the product. Nowadays, ING wants to reinforce the existing product. Therefore, it seems that exploration was followed by exploitation in the case.

Overall, I think that the two start-ups were acquired to do something new, something that the acquirer did not do before. In other words, the start-ups were both primarily acquired for exploration. Moreover, again in both case, there was a willingness to

exploit the start-up as well. But this was a secondary motivation. However, both start-ups received a different level of autonomy which will be analysed in the next sub-paragraph.

### **1.1.2. The level of integration**

Looking at the case of PeakMeUp/Efficacy the decision to fully integrate PeakMeUp is in contradiction with the theory. Indeed, the theory suggests that, since the motivations were of explorative nature, PeakMeUp should have kept autonomy. However, the culture and the potential contract with Belfius pushed Efficacy to integrate the start-up. Therefore, as explained before, it can be considered that both exploration and exploitation were pursued. According to the theory, the integration should have been split into two steps. First, let PeakMeUp grow up and make their product mature. Second, integrate it into Efficacy. This is actually something that Mr. Mangiatordi mentioned: “I would have really liked to have more autonomy and be bought by a company that preserved our autonomy so that we can go further into the product faster with our way of doing it, *etc.*”. According to Mr. Gossiaux, that would have been possible with a system of API. It seems that the 2-step model would have worked. It would have helped the start-up develop itself for a longer period.

Therefore, the first lesson learned from this case study is that, even though theoretically the 2-steps model is well suited, business sense (*i.e.* in this case a potential contract) can take over the need to preserve the start-up spirit. Even though this immediate integration might not be the most optimal in a long-term perspective, it seems to be optimal enough in the short-term to be chosen by Efficacy top management. Indeed, it would have been more optimal in the long-term to let PeakMeUp develop itself and get access to a bigger client base. But the perspective of a big contract in the short-term was preferred. What Efficacy could have done to optimize its integration is to nurture PeakMeUp business by injecting capital, in order to make it grow faster (*e.g.* hire more people), and supporting the start-up on technical side. This would have helped PeakMeUp to have a mature product and overcome the problem of integration for the Belfius contract expressed by Yann Guilbert: “this client (Belfius) has a level of exigence in integration, the way in which we deliver the product, in quality and many other criteria. That makes me think that PeakMeUp would not have been able to meet these criteria”. More people could have been able to handle those high requirements. However, this is pure speculation based on theory and personal thoughts. Thus, the reality might have been very different.

The second case, the acquisition of Qustomer by ING, offers a different picture. Indeed, Qustomer received a lot of autonomy from ING. This was mainly to preserve the start-up and its growth rate. ING did not want to interfere too much in this process because it would only slow down the decision making. Thus, the start-up could have lost its momentum because of that. However, in the immediate aftermath of the acquisition, ING had already a plan for the future. Indeed, the company wanted to merge Qustomer with a competitor. Even though this cannot be called integration as such because Qustomer is not integrated into ING, there is a clear difference between the full autonomy and then, the new merged company. In my opinion, ING applied the two-stage model developed in the theory. Indeed, they, first, gave a lot of autonomy to Qustomer to let it develop itself. Once, the start-up reached a good size, they tried to “integrate” it, not with ING but, with another company. Hence, this case is in line with the 2-step model because a period of integration followed a period of autonomy..

Another lesson common to both cases is that the level of integration cannot be defined as a binary variable. A company can be integrated while remaining independent on some points and vice-versa. In the case of PeakMeUp, the start-up was integrated. However, the team of PeakMeUp remained focus on that product (at least for Christophe Gossiaux and Catherine Baltus). Yann Guilbert translated that feeling: “(PeakMeUp) is a small company inside the company”. Besides, the two products have not yet merged completely together since PeakMeUp help sales people to reach to another customer base. In the Qustomer acquisition, the start-up was left independent. This autonomy was not a stand-alone position. Indeed, Qustomer received capital, sales support and management support and had two main contact points, namely the board and Mr. Laureys.

Therefore, it is clear that integration and autonomy are concepts which are not accurate enough. When talking about integration or autonomy, one should be very specific on what he/she wants to integrate and what she/he wants to leave autonomous. In the case of PeakMeUp, the product was integrated while some part of the team was left relatively independent. For Qustomer, the management was very free but the sales were supported by ING sales force. Besides, the board gave advice on strategic directions. In other words, in the cases that have been studied, there is no such thing as full integration or full autonomy. This needs to be assessed by areas.

## ***1.2. Reducing the negative impact of integration***

The second key topic developed in the literature review was about the solutions to diminish the negative impacts of integration. Those will be investigated one by one.

### ***1.2.1. Retention of key employees***

As explained in the literature review, key acquired employees are important to retain because they are the ones who possess the tacit knowledge which is so valuable in a start-up (Chaudhuri & Tabrizi, 1999; Ernst & Vitt, 2000; Larsson & Finkelstein, 1999). Therefore, it has been theorized that keeping these key employees can reduce the negative effects of integration. The notion of key employee was defined as people in the acquired company “possessing individual expertise about a particular technology or those individuals that are part of a highly functioning group that plays a critical part in generating the firm’s value-creating capabilities” (Ranft & Lord, 2000, p.299).

The first interesting finding is that retention of key employees was as important in integration as in autonomy. Indeed, in both cases, there was a willingness to keep the key employees of the acquired start-up. However, “key employees” did not have the same meaning in both acquisitions. In the acquisition of PeakMeUp, key employees were Mr. Mangiatordi (CEO), Mr. Gossiaux (Developer) and Ms. Christine Baltus (Project management). Those people represented the core team members of the start-up. They also had critical functions for the development of the application. This means that all employees were not “key”. Some of these non-key employees left the company.

In the case of Qustomer, key employees seem to be the four founders since they were the only ones to receive extra incentives to stay. This difference of meaning can be due to the size of the start-up. At the time of the acquisition Qustomer was bigger than PeakMeUp. It means that a departure among Qustomer employee would have had less impact than a departure among PeakMeUp team. Even among PeakMeUp key employees, not everyone had the same importance. It seems that Mr. Mangiatordi was critical to retain. First, he had the experience and vision in gamification. Second, he had marketing competences that Efficacy was looking for. Thus, key employees in a small start-up could correspond to all the core team. While in a bigger start-up, founders will be more key to retain than other employees.

The case studies also share commonalities on this subject. One of them was the reason behind the desire to retain key employees. This reason was to ensure the continuity

of the business. In the case of PeakMeUp this is very stringent. Indeed, if the team had to leave, nobody with sufficient knowledge of the product would have been there to take over. That would have probably led to a failure. Mr. Pierrard commented “without the people capabilities, you buy nothing”. In the case of Qustomer this is a bit different. Indeed, the departure of the four founders could have been dealt with since ING has a large talent base and Qustomer had other employees. However, the growth rate may have been badly hit. In this perspective, keeping the four founders was essential to keep the high growth rate. On this topic, Mr. Cardon said “they were right to keep the founders team in the company. It is easier to manage a start-up when the founders stay”.

The second commonality between the two cases is that it might be impossible to retain some people. Indeed, the personality of start-up founders is complicated to retain due to their entrepreneurial profile. For example, Mr. Mangiatordi said that his “DNA is entrepreneurship. I need to find my happiness in that”. Furthermore, Mr. Gossiaux commented that “I do not really want to stay for ten years on the same application”. At Qustomer, the four founders have now left. They are already looking into “either buying a company (...) or (...) recreating a start-up”. As seen from these quotes, it is clear that this type of people has an interest in entrepreneurship and, therefore, might not want to stay working for an acquirer longer than needed. Therefore, there is a need to have mechanisms to deal with that fact.

In summary, there were key employees who were important to retain for the continuity of the start-up. However, it seems that due to their profile some people may be impossible to retain. The rest of the paragraph will analyse how retention was promoted.

### **1.2.2. *Financial incentives***

In the literature review it has been explained that financial means are not enough to retain employees. This was rationalised, among other reasons, by the fact that key employees might already get a substantial financial gain in the acquisition through shares buy out (Ranft & Lord, 2000).

In the case studied, financial incentives were received by both the PeakMeUp and the Qustomer team. The acquisitions had an earn-out clause. This is a clause by which the acquired company internal shareholders will receive extra money at the end of a pre-determined period if they achieve pre-determined objectives. It seems that this earn-out clause made key employees stick long enough to receive the promised money. In the case

of Qustomer, the four founders left right at the expiration of their earn-out time. Therefore, it can be assumed that an important reason for their retention was that clause. For the PeakMeUp team it is quite different. Indeed, the earn-out clause is still present but it is less probable that all the team will leave after receiving the extra money (if objectives are reached). Indeed, all of them, except Mr. Gossiaux, took or will soon take broader responsibilities into Efficy. Therefore, one can presume that the financial incentives are only a part of their motivation to stay.

Note also that what all the interviewees mentioned is that there is a feeling of fun after the acquisition. Indeed, they saw their start-up growing up to a next stage and this seems to be exciting. That is why all of them did not mind staying for at least a short period. For example, Alexandre Cardon said “it was really fun. We get bought by ING. They injected capital. Bankers started to sell our product”.

In summary, the main financial incentive received was the earn-out clause in the acquisition contract. This seems to be more effective than what the theory predicted. This might be due to the fact that the financial gain from the acquisition was not huge (this is an assumption since the amounts were not disclosed). However, even though financial incentives did work, it was not the only reason for key employees’ retention.

### **1.2.3. *Relative standing***

As explained in the literature review, taking care of relative standing can help to retain key employees. Indeed, one must keep in mind that they were once “big fishes in a small pond” (Very et al., 1997, p.594) and became small fishes in a much bigger pond.

On the PeakMeUp side, there is an interesting finding to point out. About relative standing, Mr. Mangiatordi commented that he does not “do it emotionally”. For Mr. Gossiaux, he “does not have any ego problem to have my place in the team”. So, it seems that both Mr. Mangiatordi and Mr. Gossiaux did not really care about relative standing.

Therefore, it can be assumed that the need for attention to relative standing depends on the personality of the acquired team. Some people might not give importance to that. On the opposite, some other people might think that this is a great problem. For example, in the Qustomer acquisition, Mr. Cardon said “when you sold your company, you do not really want to stay... at least not for a long time”. It reflects the idea that his loss of relative standing (*i.e.* not being the owner anymore) would make him leave the company.

In others word, relative standing can be important to retain key employees. However, this is nuanced by the personalities of these latter. Therefore, it might not be a good retainer for some employees.

#### **1.2.4. Procedural justice**

This point can only be discussed using the case of PeakMeUp. Indeed, it is not applicable to Qustomer/ING acquisition because ING decided to keep Qustomer independent. Therefore, other topics were investigated with interviewees. This will also be the case for informational justice and common ground.

Procedural justice was defined as “the extent to which the acquirer makes an effort to assure fairness of procedures and processes in decision making” (Ellis et al., 2009, p.138). The positive influence on the retention of key employees was partly explained due to the higher commitment in the decision. Indeed, if the acquired employees can have a voice in the decisions, then those people will be more committed to them.

Both Mr. Mangiatordi and Mr. Gossiaux were and are involved in the decision making processes. First, even though he was not the CEO, Mr. Gossiaux had the chance to give his opinion on the acquisition. Second, after the acquisition, both kept influence on the PeakMeUp product and its evolution. Mr. Mangiatordi had even more power in the decision making since he became member of the Efficacy board. It is hard to determine if it helped to retain Mr. Mangiatordi but it can be assumed that it was the case. However, for Mr. Gossiaux, it is clear that it helped to retain him and, without that, he would not have continued the adventure: “I wanted that my opinion matters and not only be an implementer”.

#### **1.2.5. Informational justice**

Information justice was defined as “the extent to which the acquirer makes an effort to justify decisions and procedures” (Ellis et al., 2009, p.138). It is about creating trust (Colquitt et al., 2001) which helps to reduce the negative effects of integration.

In the case of PeakMeUp, there was some effort from the acquirer to communicate. Indeed, Mr. Pierrard met all the PeakMeUp employees during a dinner. He also introduced them to Efficacy during an informal meeting. However, it seems that most of the information was given through Mr. Mangiatordi. This means that the acquired leader can have a role of bridge between the acquirer and the acquired in order to make the information flows. This was well done in the case of PeakMeUp and it had a positive impact on employees. As Mr.

Gossiaux reported: “it was Dominique who informed us and it was very very clear on what was happening, on why and how. So it was very good on that level”. It probably reduced their apprehension.

#### **1.2.6. Common ground**

Common ground was defined as “the sum of their mutual, common or joint knowledge, beliefs and suppositions” (Herbert, 1996, p. 327). This shared knowledge can exist when employees from the acquired and acquiring companies work in the same technological domains (Puranam et al., 2009). It can also be developed after the acquisition by helping the other side to understand each other activities (*e.g.* via documentation, blueprints, *etc.*) (Puranam et al., 2009). It reduces the need for formal integration since informal integration can be done.

In the case of PeakMeUp, the pre-existing common ground was limited. Even though they worked in complementary fields, there is no direct overlap between the domains. Moreover, PeakMeUp was an app and Efficacy was not used to that technology. However, they tried to create a bit of common ground after the acquisition by trying to understand what the other was doing. According to Mr. Mangiatordi, “Efficacy tries to understand how we work and tries to explain how they work”. Though, this did not seem to influence the level of acquisition. In this case, common ground did not reduce the need for formal integration.

### **1.3. Creating value in autonomy**

The third key topic of the literature review explained how value could be created even if the start-up acquired is left autonomous. The following points are only applicable to Qustomer since the start-up received a lot of autonomy, contrary to PeakMeUp.

#### **1.3.1. Clear boundaries protection**

Boundaries protection was defined as “the need to preserve distinct culture in which the acquired capabilities are embedded” (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.209). This is not really about creating value but rather about how imperative it is not to destroy it.

This reflects a problem that Qustomer experienced. As explained before, many companies of the ING group started to get interested in Qustomer. Indeed, they wanted Qustomer to come in their countries to do a presentation, sell Qustomer product, *etc.* In reaction, ING Belgium decided to create vacuum around the start-up to protect it. The result of this move is that Qustomer has been able to grow as planned (X3) due to this vacuum, among others

reasons. However, one should recognize that this vacuum did not mean that nobody at ING was working on Qustomer's future. Indeed, the merger with CityLife and the creation of Payconiq was planned during the year following the acquisition. Further, some interactions existed through the board and Mr. Laureys. Therefore, the vacuum can be called selective.

Therefore, it can be concluded that boundaries protection is a key part of protecting a start-up in an autonomous setting. However, this protection does not have to be total as some part of the acquirer can interact with the start-up (here ING Belgium and not ING worldwide).

### ***1.3.2. Nurturing***

This finding is based on Haspeslagh & Jemison work (1991). They explained that "the key to nurturing is not to throw resources at a company, but to lift its managers' horizons. (...) Central to this support is the informal transfer of managerial expertise." (Haspeslagh & Jemison, 1991, p.216). Thus, nurturing is composed of two facets: instilling ambition and giving practical support.

In the Qustomer/ING case, instilling ambition was not really a priority of ING. Indeed, it seems that the start-up already have large enough ambition. This might be a particularity of the start-up world where people usually aim very high. In contrast, in traditional companies, managers might be used to a level of ambition that corresponds to the firm's current business activity. A start-up might always want to have a bigger market. Also, ING already had plans for the future. So they did not need Qustomer to have a larger vision.

However, giving practical support was the highest priority. Indeed, that is how ING planned to create value in the first year. By giving support to the start-up, they wanted to make sure that the growth would be higher than if Qustomer was left alone. As explained before, this support came from capital injection, sales support and also management support, through the board. Thus, this support is not only about management expertise as said in the theory but is broader than that.

In conclusion, it seems that instilling ambition might not be necessary for start-ups since they might already have high ambition. However, providing support through management or more tangible components is an important part of nurturing the business. This will help to make it grow faster and therefore, create value for the acquirer.

## 2. Conclusion

More than half of the M&A fail to reach their objectives (Ellis et al., 2009; Graebner et al., 2010; Rossi et al., 2013). Many reasons could explain this high failure rate. One of these reasons can be found in the post-acquisition phase. This is one of the most important moments of an acquisition because it is where the value is actually created (Haspeslagh & Jemison, 1991). In this thesis, the dilemma between Integration and Autonomy in the acquisitions of technological start-ups has been explored. Acquirers have to integrate the acquired start-up in order to create value. However, they also have to give autonomy to the start-up to preserve its innovative capacity (Puranam et al., 2006) which seems to be antagonistic of creating value. This led to the central research question: *How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?*

In the literature review several findings have been exposed. First, the literature shows a link between the motivations of an acquisition and its optimal level of integration. For explorative motivations, autonomy is more adapted while integration is more suited to exploitation. When both motivate the deal, a 2-step model is advised in which integration follows autonomy. Second, other findings were made on how to create value in autonomy and how to protect it in integration. In integration, keeping key acquired employees is, according to the literature, a critical part of protecting value. When the start-ups receive autonomy, nurturing is a good way to create value.

In the second part of this work, the empirical study, two cases have been studied. The first one, the acquisition of PeakMeUp by Efficacy, resulted in the integration of the start-up. The second one, the acquisition of Qustomer by ING, ended up in a situation of autonomy.

There are six main results of the analysis that should be highlighted:

First, the level of integration is not a binary variable. Therefore, writing about the dilemma between integration and autonomy is a quite biased. Indeed, in the cases studied, we observed that there was always a mix between autonomy and integration. Thus, the dilemma should not be expressed in general terms but should focus on specific areas of a company (*e.g.* sales, marketing, R&D, *etc.*).

Besides, in both cases there was one motivation which was more important than the other. Based on the predominance of one of the motivations, the theoretical optimal level of integration can be used. The 2-step model seems to be the most appropriate for the long

term in both cases. Though, short term objectives can push companies to integrate early which is what Efficacy did.

Second, the retention of the employees was done for the continuity of the start-up which is quite in line with the theory. Interestingly the willingness to retain key employee was present in both cases. So, it is not only a concern during the integration. Besides, we discovered that retention seems to be even more important in the case of a start-up due to its small size. However, it seems that sometimes it is impossible to retain some people due to their personalities and their desire to be entrepreneurs. Therefore, it should be investigated how these people can be retained.

Third, some other smaller findings emerged from this work:

- Financial incentives are quite important for acquired employees. The most common incentive in the cases studied was an earn-out clause. However, financial motivation was always combined with a non-financial one (*e.g.* rapid growth of the start-up) which is why it is complicated to have a final answer on this topic. Nevertheless, it seems that financial incentives are hygiene factors to retain key employees but they need to be complemented with other motivations.
- The influence of relative standing on the retention of key employees is very linked to the personalities of these latter. Indeed, among the interviewees, some did see the loss of relative standing as a problem, others did not. Therefore, relative standing is only a critical factor to retain some kind of people.
- Instilling ambition was, in the acquisition of Qustomer, not a source of value creation since the company already had large ambitions. Based on that example, one might think that start-ups usually have high aspirations (*e.g.* disrupt the market) and, therefore, do not need the acquirer to help them dream bigger.
- Nurturing the acquired start-up is the most important source of value creation when autonomy is given. In the theory, emphasis was put on the general management competences. However, nurturing seems to be broader than that and include any resources (*e.g.* sales channels, marketing, *etc.*).

Overall, this work contributed to the literature with the results explained above. According to me, the main contribution is about the definition of the dilemma itself. The question between autonomy and integration should not be asked in general terms but should be focused on specific areas. An acquired start-up could be fully integrated in some aspects,

and still remain autonomous in others. Moreover, other smaller findings were also interesting as highlighted above. Those findings help to bring a partial answer to the research question.

### **3. Implications for managers**

From the above conclusion, some implications for managers can be drawn. Those are the translations of the study results in terms of what managers should (or should not) do.

First, it is of utmost importance for managers to identify the main reasons behind an acquisition. The framework of exploitation/exploration can help. This is crucial to the success of the acquisition because, depending on the motivations, more integration or more autonomy should be pursued. Moreover, managers should be aware that short-term incentives might not result in long-term value creation. For example, a contract might push for integration, while autonomy would have created more value in the long-term.

Second, managers should go deeper into the choice of integration or autonomy. They should identify which specific areas need to be integrated and which ones should be left autonomous. This is, for example, the case when the start-up is left autonomous. Managers should, then, identify how the start-up can be nurtured to make it grow faster than if it had not been acquired.

Third and last, sometimes it is clear that retention of key acquired employees is not possible due to their profiles and personalities. This is especially true in a start-up environment. Thus, managers at the acquirer should focus on the transition to ensure the continuity of the business. Financial incentives are necessary to keep key acquired employees in the game but it should be complemented with something else. Helping them to be entrepreneurs might be a way to keep them in the company.

These three implications for managers are based on the results of this study. These points are the most salient. However, managers are advised to read more in details and understand the rationales behind each mechanism.

### **4. Limitations**

Some limitations to this master thesis should be drawn. Note that from these limitations, some interesting ideas for future researches have emerged.

First, one must take into consideration the limitations related to the qualitative nature of the study. Qualitative studies do not try to find the absolute truth but try to understand how

something works (Lejeune, 2014). In this case, we tried to understand how acquirers can deal with the Integration-Autonomy dilemma. However, since only two cases have been explored, it is possible that what has been highlighted does not hold for other cases. Furthermore, qualitative studies are based on interpretation which was present on two sides. First, there is the interpretation of the events by the interviewees. This bias was tentatively solved by interviewing different people with different perspectives. But again, not all employees have been interviewed. Therefore, this bias still remains. Second, there is a great part of interpretation from the interviewer. For example, the classification between exploration and exploitation is sometimes blurred. Therefore, one could classify one event as exploration while another person would say it is exploitation.

The second limitation is the profile of the chosen companies. As explained before, the cases were chosen with the help of professionals of the start-up world (*e.g.* Eggsplora, Startups.be, *etc.*). However, there was also a great part of *convenience sampling* (Explorable, 2012). The information that was needed for this thesis required some high-profile interviewees. This proved to be hard to obtain in some of the companies contacted. Moreover, the two acquirers selected are quite different in size. Efficacy employs about 100 people while ING Belgium regroups 10,000 employees. That might have influenced the level of integration of the acquired start-up. Indeed, integration could have been different for Efficacy due to its smaller size. This is confirmed by Mr. Guilbert: “(Efficacy) is an average big company. Therefore, there could be mechanisms a little bit different in our company (compared to a bigger one)”.

## **5. Remaining questions and future researches**

Based on the key conclusions and limitations of this work, potential directions for researches can be pointed out.

First, it would be interesting to investigate what needs to be integrated and what can be left autonomous. Since this study is only composed of two cases studies, answering that question cannot be done without bias. Therefore, it would be interesting to study a larger sample of start-up acquisitions to determine whether there are some areas which are more often integrated than others and why.

Second, the retention of key employees was an important part of this thesis. It has been explained that keeping them reduce the negative effects of integration. From the study, it seems that entrepreneurial profile might be hard to retain in the long-term. Therefore, it

would be good to study whether those profiles can be retained using proper mechanisms (*e.g.* possibilities to be entrepreneurial in the acquirer, *etc.*).

Last but not least, this study was based on a qualitative method. It aimed at understanding the integration/autonomy dilemma and how it can be solved. However, a quantitative study to check the veracity of the results would give different insights into the problem. Besides, it would be also interesting to extend the study over time (*e.g.* interview the same people in six months, one to two years, *etc.*).

In conclusion, the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups deserves more attention. It is a topic that has a real impact on today's companies since technological start-ups are booming and disrupting many industries. Moreover, as highlighted above some questions remains, opening the way to other researches on this topic.

## BIBLIOGRAPHY

### References

- Abawi, K. (2008). *Qualitative and quantitative research*. Unpublished manuscript. Available on [http://www.gfmer.ch/Medical\\_education\\_En/Afghanistan\\_2008/pdf/Qualitative\\_quantitative\\_research\\_Abawi\\_Afghanistan\\_2008.pdf](http://www.gfmer.ch/Medical_education_En/Afghanistan_2008/pdf/Qualitative_quantitative_research_Abawi_Afghanistan_2008.pdf)
- Accenture. (2015). *Fintech investment in U.S nearly tripled in 2014*. Retrieved September 09, 2016, from <https://newsroom.accenture.com/news/fintech-investment-in-us-nearly-tripled-in-2014-according-to-report-by-accenture-and-partnership-fund-for-new-york-city.htm>
- Accenture. (2016). *Global fintech investment growth continues in 2016 driven by europe and asia, accenture study finds*. Retrieved September 09, 2016, from <https://newsroom.accenture.com/news/global-fintech-investment-growth-continues-in-2016-driven-by-europe-and-asia-accenture-study-finds.htm>
- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197-220.
- Anastasia. (2016). *Selling the business: A historical analysis of M&A waves*. Retrieved May 03, 2016, from <http://www.cleverism.com/historical-analysis-ma-waves-mergers-acquisition/>
- Bannert, V., & Tschirky, H. (2004). Integration planning for technology intensive acquisitions. *R&D Management*, 34(5), 481-494.
- Barkema, H., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696-722.

- Baum, J., Li, S. X., & Usher, J. (2000). Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766-801.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bert, A., MacDonald, T., & Herd, T. (2003). Two merger integration imperatives: Urgency and execution. *Strategy & Leadership*, 31(3), 42-49.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgments. *Academy of Management Journal*, 31(3), 676-685.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.
- Brod, T., & Knoll, S. (2004). Innovation-expansion in the ict-industries: R&d acquisition and integration success from a knowledge perspective. *BLED 2004 Proceedings*, 22
- Cambridge Dictionary. (n.a.). *Start-up meaning in the cambridge english dictionary*. Retrieved September 23, 2016, from <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/start-up>
- Cannella, A. A., & Hambrick, D. C. (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal*, 14(S1), 137-152.
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, borrow or buy: Solving the growth dilemma* Harvard business school publishing corporation.

- Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in europe and north america, 1988-1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631-661.
- Carbone, P. (2011). Acquisition integration models: How large companies successfully integrate startups. *Technology Innovation Management Review*, 1(1), 26-31.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171.
- Chaudhuri, S., & Tabrizi, B. (1999). Capturing the real value in high-tech acquisitions. *Harvard Business Review*, 77(5), 123-130.
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research Policy*, 38(5), 642-654.
- Cloot, A., & Berns, D. (2016). 3158 emplois supprimés, des agences fermées; les chiffres de la restructuration d'ING. Retrieved November 26, 2016, from <http://www.lesoir.be/1332441/article/economie/2016-10-03/3158-emplois-supprimes-des-agences-fermees-chiffres-restructuration-d-ing>
- Cohen, D., & Crabtree, B. (2006). *Qualitative research guidelines project*. Retrieved September 21, 2016, from <http://www.qualres.org/HomeStru-3628.html>
- Colombo, M. G., D'Adda, D., & Piva, E. (2008). *The innovation impact of the acquisition of high-tech start-ups: Combining the incentive and competence-based perspectives*. Unpublished manuscript. Available on [http://www.csi.mines-paristech.fr/WebCSI/PICO/Scientific\\_paper\\_RQ4.pdf](http://www.csi.mines-paristech.fr/WebCSI/PICO/Scientific_paper_RQ4.pdf)

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Cordeiro, M. (2014). *The seventh M&A wave*. Retrieved March 05, 2016, from [http://www.camaya.com.br/site/es/insights/52/2014/09/the\\_seventh\\_m&a\\_wave](http://www.camaya.com.br/site/es/insights/52/2014/09/the_seventh_m&a_wave)
- Desyllas, P., & Hughes, A. (2008). Sourcing technological knowledge through corporate acquisition: Evidence from an international sample of high technology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 157-172.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162.
- Economywatch. (2010). *History of mergers and acquisitions*. Retrieved March 06, 2016, from [www.economywatch.com/mergers-acquisitions/history.html](http://www.economywatch.com/mergers-acquisitions/history.html)
- Efficy. (2016). *Efficy rachète royal app force | efficy*. Retrieved October 10, 2016, from <http://www.efficacy.com/fr/efficacy-rachete-royal-app-force/>
- Ellis, K., Reus, T., & Lamont, B. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2), 137-161.
- Ernst, H., & Vitt, J. (2000). The influence of corporate acquisitions on the behaviour of key inventors. *R&D Management*, 30(2), 105-120.
- Explorable. (2009). *La recherche quantitative et qualitative*. Retrieved September 20, 2016, from <https://explorable.com/fr/la-recherche-quantitative-et-qualitative>

Explorable. (2012). *Convenience sampling*. Retrieved September 21, 2016, from

<https://explorable.com/convenience-sampling>

Finkelstein, S., & Halebian, J. (2002). Understanding acquisition performance: The role of transfer effects. *Organization Science*, 13(1), 36-47.

Goenka, H. (2016). *Global M&A activity in 2015 worth \$4.28 trillion, highest ever*. Retrieved August 12, 2016, from <http://www.ibtimes.com/global-ma-activity-2015-worth-428-trillion-highest-ever-2256183>

Graebner, M. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8-9), 751-777.

Graebner, M., Eisenhardt, K., & Roundy, P. (2010). Success and failures in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 73-92.

Grimpe, C. (2007). Successful product development after firm acquisitions: The role of research and development. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 614-628.

Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.

Halebian, J., & Finkelstein, S. (1999). The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioral learning perspective. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 29-56.

Halebian, J., Kim, J., & Rajagopalan, N. (2006). The influence of acquisition experience and performance on acquisition behavior: Evidence from the U.S. commercial banking industry. *Academy of Management Journal*, 49(2), 357-370.

- Haspeslagh, P., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*. New York: THE FREE PRESS.
- Haunschild, P. R., Davis-Blake, A., & Fichman, M. (1994). Managerial overcommitment in corporate acquisition processes. *Organization Science*, 5(5), 528-540.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Herbert, C. (1996). *Using language*. United Kingdom: Cambridge University Press. p.327
- Hsieh, T. (2010). *Delivering happiness: A path to profits, passion, and purpose*. New York: Hachette.
- Imaa. (2016). *M&A statistics - worldwide, regions, industries & countries*. Retrieved June 11, 2016, from <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/>
- ING. (2016). *Profile / ING*. Retrieved November 26, 2016, from <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/Profile.htm>
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégie* (9th ed.). Paris: Pearson.
- Kapoor, R., & Lim, K. (2007). The impact of acquisitions on the productivity of inventors at semiconductor firms: A synthesis of knowledge-based and incentive-based perspectives. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1133-1155.

- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), 916.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal, 36*(3), 502-526.
- King, D., Dalton, D., Daily, C., & Covin, J. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: Indication of unidentified moderators. *Strategic Management Journal, 25*(2), 187-200.
- KPMG. (2011). *The seventh wave of M&A*. Retrieved Mai 03, 2016, from <http://www.kpmg.com/za/en/issuesandinsights/articlespublications/transactions-restructuring/pages/seventh-wave-of-ma.aspx>
- KPMG. (2016). *Fintech funding hits all-time high in 2015, despite pullback in Q4: KPMG and CB insights*. Retrieved August 26, 2016, from <https://home.kpmg.com/xx/en/home/media/press-releases/2016/03/kpmg-and-cb-insights.html>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science, 10*(1), 1-22.
- Lee Marks, M., & H. Mirvis, P. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Executive, 15*(2), 80-92.
- Lejeune, C. (2014). *Methode qualitative partie 1*. Retrieved September 14, 2016, from <https://www.youtube.com/watch?v=fig1rOWYrO8&feature=youtu.be>

- Luna. (2016). *Efficacy SA rachète royal app force SA*. Retrieved October 11, 2016, from <http://www.luna.be/en/client-press-releases/1381-efficacy-sa-rachete-royal-app-force-sa>
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-88.
- Ocasio, W. (1997). Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 187-206.
- Pablo, A. (1994). Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Paruchuri, S., Nerkar, A., & Hambrick, D. (2006). Acquisition integration and productivity losses in the technical core: Disruption of inventors in acquired companies. *Organization Science*, 17(5), 545-562.
- PeakMeUp. (2016). *Peak me up - your sales reps are real pro athletes*. Retrieved October 13, 2016, from <http://www.peak-me-up.com/>
- Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating acquired capabilities: When structural integration is (un)necessary. *Organization Science*, 20(2), 313-328.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2003). A bird in the hand or two in the bush? integration trade-offs in technology-grafting acquisitions. *European Management Journal*, 21(2), 179-184.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technological acquisitions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 263-280.

- Puranam, P., & Srikanth, K. (2007). What they know vs. what they do: How acquirers leverage technology acquisitions. *Strategic Management Journal*, 28(8), 805-825.
- Ranft, A., & Lord, M. (2000). Acquiring new knowledge: The role of retaining human capital in acquisitions of high-tech firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295-319.
- Ranft, A., & Lord, M. (2002). Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*, 13(4), 420-441.
- Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: Boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287-306.
- Rossi, M., Tarba, S., & Raviv, A. (2013). Mergers and acquisitions in the high-tech industry: A literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 66-82.
- Rouse, M. (2015). *What is information technology (IT)*. Retrieved September 27, 2016, from <http://searchdatacenter.techtarget.com/definition/IT>
- Schilling, M. A. (2000). Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity. *Academy of Management Review*, 25(2), 312-334.
- Schweizer, L. (2014). Strategic alliances or M&A as the road to innovation for pharmaceutical companies. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 3(2), 116.
- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 99-115.
- Shontell, A. (2014). *What is a startup definition*. Retrieved September 18, 2016, from <http://uk.businessinsider.com/what-is-a-startup-definition-2014-12?r=US&IR=T>

- Spedale, S., Van Den Bosch, F., & Voldberda, H. (2007). Preservation and dissolution of the target firm's embedded ties in acquisitions. *Organization Studies*, 28(08), 1169-1196.
- Statista. (2016). *Value of global M&A deals 2007-2015*. Retrieved March 23, 2016, from <http://www.statista.com/statistics/293308/value-of-global-merger-and-acquisition-deals/>
- Steensma, K., & Corley, K. (2000). On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and technology attributes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1045-1067.
- The World Bank. (2016). *GDP ranking / data*. Retrieved June 20, 2016, from <http://data.worldbank.org/data-catalog/GDP-ranking-table>
- Van Leemputten, P. (2015). *ING s'empare de la start-up belge Qustomer*. Retrieved September 23, 2016, from <http://datanews.levif.be/ict/actualite/ing-s-empare-de-la-startup-belge-qustomer/article-normal-417113.html>
- Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.
- Very, P., Lubatkin, M., Calori, R., & Veiga, J. (1997). Relative standing and the performance of recently acquired european firms. *Strategic Management Journal*, 18(8), 593-614.
- Very, P., & Schweiger, D. M. (2001). The acquisition process as a learning process: Evidence from a study of critical problems and solutions in domestic and cross border deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.
- Walker, M. M. (2000). Corporate takeovers, strategic objectives, and acquiring-firm shareholder wealth. *Financial Management*, 29(1), 53-66.

Weisfeld, Z. (2016). *Corporate accelerators: What's in it for the big companies?* Retrieved November 26, 2016, from <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2016/02/23/corporate-accelerators-whats-in-it-for-the-big-companies/#5bb275951ff9>

Your Dictionary. (2016). *Gamification dictionary definition | gamification defined*. Retrieved November 2013, 2016, from <http://www.yourdictionary.com/gamification>

Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisitions strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256.

## APPENDICES

### Content

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| Appendix 1: Interview guideline .....                                  | 91  |
| Appendix 2: Interviewees profiles at the time of the acquisitions..... | 93  |
| Appendix 3: Interview of Mr. Cédric Pierrard .....                     | 94  |
| Appendix 4: Interview of Mr. Dominique Mangiatordi .....               | 108 |
| Appendix 5: Interview of Mr. Yann Guilbert.....                        | 123 |
| Appendix 6: Interview of Mr. Alexandre Cardon .....                    | 137 |
| Appendix 7: Interview of Mr. Kristof Laureys .....                     | 150 |
| Appendix 8: Interview of Mr. Joeri Lieten .....                        | 158 |
| Appendix 9: Interview of Mr. Christophe Gossiaux .....                 | 168 |
| Appendix 10: Email exchanged with Mr. Dominique Mangiatordi.....       | 183 |
| Appendix 11: List of documents used.....                               | 184 |
| Appendix 12: Comparative table of interviews – PeakMeUp/Efficy.....    | 185 |
| Appendix 13: Comparative table of interviews – Qustomer/ING.....       | 187 |

## **Appendix 1: Interview guideline**

/!\ These questions are mostly used as a structure. During the interviews, the interviewer asked other questions depending on interviewee's answers /!\

### **1. Before starting, confirm with the interviewee if she/he agrees to be recorded for academic purpose**

### **2. Introduction of the interviewer**

#### 2.1. Who I am?

2.1.1. Student at LSM in last year of master

2.1.2. Worked 6 months in Thailand for an insurance company

#### 2.2. What I do?

2.2.1. The idea came for the internship by working on Insurtech

2.2.2. My research is about the acquisitions of technological start-ups

2.2.3. The focus is on integration and how start-ups should be integrated

2.2.4. There are two parts: theory and case studies. That is why I am interviewing you today.

### **3. Introduction of interviewee**

3.1. Can you tell me a bit more about your story?

3.1.1. Studies, past jobs, professional interests, experience?

3.2. What is your role at (*company's name*)?

### **4. Case study**

#### **Topic 1: General Information about the case**

4.1. Summary of what I understand from the deal

4.2. Context of the acquisition

4.2.1. How did you company look like at that time?

4.2.2. What was the overall context in the industry?

4.2.3. How did you enter in contact with the acquirer/acquired?

#### **Topic 2: Motivations behind the acquisitions**

4.3. Motivations

4.3.1. Why did you choose that company?

4.3.2. Compared to what you did before, did you go in the same direction or was it something new?

4.3.3. Why did you want to acquire a company?

4.3.3.1. To acquire products?

4.3.3.2. To acquire Skills/speed up the innovation process (*i.e.* people)

- 4.3.4. If you have to classify these reasons in terms of importance what would be the ranking?
- 4.3.5. Were all the reasons pursued at the same time?

### **Topic 3: The post-acquisition integration**

#### 4.4. Level of integration

- 4.4.1. Could you tell me what happened after the acquisition?
- 4.4.2. What level of integration did you reach?
- 4.4.3. Was it different than what had been planned? If yes, what are the reasons?

*Go to A or B depending on interviewee's answer*

#### A. No integration

- 4.4.4. Why did you choose not to integrate?
- 4.4.5. Was there any interaction with the start-up?
- 4.4.6. What are the difficulties you experienced? And how did you solve them?

### **Topic 4 A: How to create value if the start-up is not integrated**

- 4.4.7. How did you create value without integrating?
- 4.4.8. Did the acquirer change the vision of the start-up?
- 4.4.9. Did the acquirer help the start-up in any way? How?

#### B. Integration

- 4.4.10. Why did you choose to integrate the start-up?
- 4.4.11. What was integrated?
- 4.4.12. Is there something that is not integrated?
- 4.4.13. What are the difficulties that you experienced?
- 4.4.14. Did you notice any negative impact due to the integration?

### **Topic 4 B: How to manage the negative impacts of integration?**

- 4.4.15. Do you think that retention of human capital is important in acquisition of start-ups? Why?
- 4.4.16. Do you think that all employees are equally important to retain?
- 4.4.17. How did/would you retain them?
  - 4.4.17.1. By giving them financial incentives?
  - 4.4.17.2. By making them feel valuable?
  - 4.4.17.3. By including them in the decision making process?
  - 4.4.17.4. By providing information?
  - 4.4.17.5. Others?

#### 4.5. Results of the acquisition

- 4.5.1. What were the results of the acquisition?
- 4.5.2. Did you reach your objectives?

4.5.2.1. If you haven't reached them, what are the reasons?

4.5.3. If you would have to do it again, would you change something?

4.6. Future?

4.6.1. What will happen in the future for this acquisition?

4.6.1.1. Regarding the level of integration?

5. Ask opinion about the theory (If remaining time)

6. Ending

6.1. Summarize what has been said

6.2. Do you have anything to add or any topic you would like to discuss?

6.3. Check if everything said can be used

6.4. Thank you very much for your time

6.5. Next steps if any (e.g. documents, contact details, other meeting, phone call, send thesis)

**End of the interview**

## **Appendix 2: Interviewees profiles at the time of the acquisitions**

| Name                                  | Company  | Description                                |
|---------------------------------------|----------|--------------------------------------------|
| 1 <sup>st</sup> case: PeakMeUp/Efficy |          |                                            |
| Mr. Cédric Pierrard                   | Efficy   | CEO                                        |
| Mr. Yann Guilbert                     | Efficy   | Programmer in R&D department               |
| Mr. Dominique Mangiatordi             | PeakMeUp | CEO<br>(Now Marketing director at Efficy)  |
| Mr. Christophe Gossiaux               | PeakMeUp | Programmer and co-founder                  |
| 2 <sup>nd</sup> case: Qustomer/ING    |          |                                            |
| Mr. Alexandre Cardon                  | Qustomer | One of the four founders                   |
| Mr. Kristof Laureys                   | Qustomer | Sales manager – One of the first employees |
| Mr. Joeri Lieten                      | ING      | Head of product management daily banking   |

### **Appendix 3: Interview of Mr. Cédric Pierrard**

Interview - Cédric Pierrard - Efficacy/PeakMeUp - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission. Only salutations are missing./!\

**Interviewer:** Je suis prêt

**Interviewee:** Ok. Donc je vais peut-être commencer par une petite introduction pour vous mettre un peu en contexte. Donc on se rencontre aujourd'hui pour l'acquisition d'Efficacy... De PeakMeUp par Efficacy. C'est pour mon sujet de mémoire qui est l'acquisition de start-ups par des grandes entreprises. Et je me concentre plus sur la partie intégration donc post-acquisition et sur le dilemme qu'il existe entre intégration d'une part et, autonomie d'autre part.

**Interviewer:** D'accord

**Interviewee:** Donc ça c'est un peu mon sujet de mémoire vite fait résumé. Ce que je fais donc, je suis étudiant à la LSM, l'UCL à Louvain-la-Neuve, en dernière année de master en management.

**Interviewer:** C'est l'ancien IAG c'est ça?

**Interviewee:** Oui c'est ça. L'ancien c'est IAG on va dire. Avant ça, j'ai aussi fait un stage de 6 mois en Thaïlande où j'ai travaillé un peu sur les start-ups dans le domaine de l'assurance. Donc c'est de là qu'est venue l'idée du sujet de mémoire. Donc voilà c'est pour un peu résumé qui je suis et ce que je fais. Est-ce que je peux vous demander de vous présenter vite fait, votre parcours:

**Interviewee:** Donc je m'appelle Cédric Pierrard. J'ai commencé à travailler... je suis ingénieur en informatique de formation. J'ai terminé en 2000. J'ai travaillé 2,5 ans comme employé. Et puis, la société dans laquelle je travaillais a fait faillite. Je l'ai reprise avec des collègues. On a revendu 3 ans après. On a fait une belle reprise. C'est une société qui perdait 2-3 millions d'euro par an. On l'a transformé en une machine qui faisait du bénéfice, à peu près 100 000 par an. Donc c'était acceptable. Puis j'ai fondé Efficacy en 2005. 11 ans plus tard... Donc une belle croissance.

**Interviewer:** Donc Efficacy c'est parti de.... vous avez créé la boîte tout à fait.

**Interviewee:** De presque rien. On a fait quelques acquisitions. Donc PeakMeUp n'était pas la première. On avait commencé d'ailleurs par acquérir un fonds de commerce en 2005 d'un partenaire dans le CRM. Notre stratégie c'était de transformer les clients le plus rapidement vers la nouvelle plateforme... ce qui a assez bien fonctionné.

**Interviewer:** Et donc aujourd'hui Efficacy est un CRM au niveau européen, si j'ai bien compris.

**Interviewee:** On est au niveau européen. On n'est pas encore global au niveau européen. On est présent dans 6 pays européens. On est en Belgique, France, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Suisse.

**Interviewer:** Ok

**Interviewee:** Bah en dehors de l'Europe mais avec Basel qui est quand même proche. Euh, et qu'est-ce que j'allais dire? Et on a un petit bureau en Turquie aussi.

**Interviewer:** Ah ok! D'accord.

**Interviewee:** Voilà au niveau européen qui n'est pas stratégique pour nous mais qui démarre doucement.

**Interviewer:** Ok. Et juste pour info, pour le futur est-ce que vous pensez vous étendre plus loin?

**Interviewee:** On pense.... alors s'entendre plus loin, on veut devenir le challenger au niveau européen. Donc on va se concentrer sur le marché européen pendant les 4 à 5 ans qui viennent. Donc on espère tripler la taille de l'entreprise d'ici 5ans. De passer de 100 collaborateurs à 250 à peu près. Et de 10 millions de chiffre d'affaire aujourd'hui à 30 millions d'euro.

**Interviewer:** Ok. Ça a l'air intéressant en tout cas! Un beau challenge.

**Interviewee:** Voilà tout à fait.

**Interviewer:** Donc on va peut-être un peu se recentrer sur le cas de PeakMeUp. Est-ce que vous pouvez me raconter comment ça a commencé, comment vous vous êtes rencontré?

**Interviewee:** Quand est-ce qu'on s'est rencontré? Moi j'ai, j'étais invité à une interview par un... par Yannick Bonnati qui fait un blog avec des interviews de patrons etc. Pour me préparer à l'interview, j'ai écouté les interviews précédentes. Fin j'ai regardé qu'est-ce qu'il y avait comme interview précédente. Une des interviews précédentes était celle de Dominique Mangiatordi, patron de PeakMeUp, qui avait fait l'interview avec le fameux Yannick Bonnati, sur tout l'aspect gamification et comment est-ce qu'il appliquait la gamification aux équipes de vente. Donc toutes ces techniques de jeux appliquées finalement au business et à la motivation des équipes. Donc ça m'a assez bien intéressé. Je me suis dit c'est vraiment... ça peut être complémentaire avec ce qu'on fait. En grattant, un petit peu on a appris que notre plus grand client qui est Belfius Banque, et quelques agences qui utilisaient PeakMeUp. Puis j'ai demandé à Yannick de me mettre en contact avec Dominique. Alors, j'avais déjà été en contact avec Dominique auparavant quand il avait son ancienne société donc on se connaissait un petit peu.

**Interviewer:** Ok.

**Interviewee:** Ca a un peu aidé à faire le contact. Ensuite, on s'est rencontré quelques fois. Donc on ne savait pas très bien... je n'avais pas nécessairement l'intention première de faire une acquisition mais c'était une des options possibles. L'autre option était simplement de faire un partnership etc. Mais comme premièrement, le profil de Dominique était très intéressant pour nous puisqu'il avait une grande expérience en marketing, ce qui nous a toujours manqué. Deuxièmes, l'aspect gamification est pour moi beaucoup plus large que PeakMeUp et d'un point vu stratégique, on voulait l'intégrer beaucoup plus dans le logiciel que de faire un partenaire externe avec une solution telle que PeakMeUp. Par ailleurs, pour PeakMeUp c'était les débuts. Ils avaient un peu de traction sur le marché mais ils n'étaient pas tellement structurés. Ils avaient beaucoup de mal au niveau géographique. Dominique était dans le sud de la France, y avait un commercial sur Paris, y avait un commercial itinérant en Belgique, un développeur à Namur.

**Interviewer:** Ok donc très réparti.

**Interviewee:** Alors ça marche mais ce n'est pas évident quand on veut industrialiser le modèle de sales. Donc en gros, c'est Dominique qui vendait beaucoup et qui avait une structure qui le supportait derrière mais qui n'était pas une machine de guerre. Donc je pense qu'on s'est tous les deux dit, tiens, est-ce qu'il n'y a pas moyen, premièrement de rencontrer nos objectifs à nous, de gamifier l'application CRM, de la rendre encore plus convivial pour les utilisateurs, de rendre ça plus, de nous différencier par rapport à la concurrence, rapidement. De nous doter d'un directeur marketing de compétition au niveau international. Et en même temps, pour PeakMeUp, se dire Ok on a un partenaire industriel qui va nous aider à lever le produit afin de permettre que le produit 1) se développe dans une structure qui va être pérennisé. Parce qu'une start-up c'est un développeur... s'il en a marre,...

**Interviewer:** Oui s'il s'en va

**Interviewee:** S'il s'en va, s'il se casse la figure, c'est très difficile. Ici, on est quand même un peu plus structuré. Ce n'est pas parce qu'un développeur nous quitte ou un problème que le développement du produit s'arrête. Donc je pense que c'était vraiment un Win Win. Les actionnaires de PeakMeUp étaient un petit peu retissant parce que c'était une sortie très très rapide. Des autres que Dominique. Ils ne voyaient pas vraiment l'intérêt de sortir aussi vite alors qu'il y avait ce début de traction. Mais bon, ils ont compris la logique industrielle. Je crois que le prix qu'on proposait n'était pas mauvais. Je pense vraiment que c'est quelque chose de bien pour tous les stakeholders, tous les clients PeakMeUp et les actionnaires et aussi les actionnaires d'Efficy en tant qu'entreprise.

**Interviewer:** Donc vous dites qu'ils étaient, les autres actionnaires étaient un peu inquiets. Qu'est-ce que...

**Interviewee:** Non pas inquiets. Non non les actionnaires de PeakMeUp n'étaient pas inquiets. Ils étaient retissant parce que... on a acheté PeakMeUp très très vite. Ils venaient de démarrer il y a un an. Donc quand on met de l'argent dans une société, on ne s'attend pas à sortir après 1 an. En tout cas pas quand on travaille... en groupe ce n'est pas pareil mais quand on travaille avec des petites start-ups on se dit que voilà on va la laisser se développer quand elle sera grande, on vendra notre participation. Donc là c'était effectivement un peu tôt pour ces gens-là.

**Interviewer:** Donc comment avez-vous réussi à les garder à bord?

**Interviewee:** On les a pas tous garder à bord. On en a racheté plusieurs en liquide. Qui ne sont plus des actionnaires....

**Interviewer:** Ok... mais qui travaillent toujours pour ici?

**Interviewee:** C'était des actionnaires externes.

**Interviewer:** Ah externes ok.

**Interviewee:** Non non ce n'était pas des actionnaires.... Bon voilà après les actionnaires internes donc les forces vives telles que Dominique, le développeur etc., eux on les conserve au capital. Et, ça c'est différent. Je parlais des actionnaires externes.

**Interviewer:** Ok ok. Je n'avais pas, ok. Donc au niveau des motivations, vous avez dit l'intégration du logiciel. Est-ce qu'on peut dire que c'était vraiment la priorité de l'acquisition, ce qui a motivé le plus l'acquisition?

**Interviewee:** Euh, c'est un des points les plus importants on va dire. Il y a 3 points très important: 1) cette intégration avec le logiciel 2) Intégration, pas intégration, on entend aussi le leverage et l'upsales que nous on peut faire sur nos clients, vendre PeakMeUp à l'ensemble de nos clients lambda. Tout le monde ne va pas l'acheter mais en tout cas un certain nombre... Deuxièmement c'est de différencier notre logiciel. Comme j'ai dit c'est d'appliquer les mêmes techniques que PeakMeUp mais dans notre logiciel. Alors on aurait pu le faire nous-même mais c'est plus facile quand on a un spécialiste qui a étudié, qui a déjà fait ça, etc. Ca a accéléré le développement. Troisièmement, pour nous c'est très important aussi, c'est d'acquérir les compétences, une équipe jeune et dynamique qui permet de faire du marketing comme on en a pas fait depuis longtemps, compétente au niveau du développement mobile etc.

**Interviewer:** J'avais compris aussi que les compétences mobiles étaient aussi quelque chose que vous n'aviez pas avant, qui vous manquait un peu, qui a été renforcé par l'acquisition.

**Interviewee:** Oui c'est ça. Tout à fait. Compétences mobiles.... fin moi il n'y a pas que les compétences mobiles mais les compétences en général, le développement sur le mobile, le marketing était des compétences que l'on recherchait principalement.

**Interviewer:** Donc au niveau de l'acquisition il y a en fait deux parties si je comprends bien: une partie pour le produit, le logiciel et l'autre partie sur l'équipe en fait, et leurs compétences. Est-ce que si vous deviez choisir entre les deux, quel est le plus important pour vous.

**Interviewee :** Les compétences parce que.... Ca dépend de la taille de la boîte qui vient. Dans le cas de PeakMeUp, c'est une boîte de 4, si vous avez le produit tout seul et le gens ne suivent pas... ça c'est très clair. Si c'est une acquisition plus importante où le produit existe. Comme j'ai dit si vous avez une équipe de 10 ou 20 développeurs, s'il y a 1500 clients, ce n'est pas pareil. Si c'est... s'il y a 50 ou 100 collaborateurs c'est différent. Mais si vraiment vous achetez une start-up, c'est un peu le sujet de votre mémoire...

**Interviewer:** Oui exactement.

**Interviewee:** Sans les compétences des gens, vous n'achetez rien.

**Interviewer:** Ok. Et donc à ce niveau-là, est-ce que vous avez eu des actions particulières pour garder ces personnes-là?

**Interviewee:** Oui, il y a des clauses d'earn out qui sont classiques dans les rachats. Donc sur base de certain d'objectif, ils sont payés en partie en liquide, en partie en action Efficacy pour qu'ils restent à bord, pour continuer de les garder à bord ou essayer de minimiser le paiement cash et de maximiser le paiement en actions. Pour continuer à les motiver à rester dans le projet à rester à 100%,200%.

**Interviewer:** Donc ça c'est au niveau financier, est-ce que au niveau non-financier, vous avez eu d'autres actions.

**Interviewee:** Au niveau non financier non. Enfin oui et non. On a pas d'autres... comme je dis, on n'a pas intégré que PeakMeUp, on a intégré beaucoup d'autres entreprises. On ne va pas commencer à faire des différences entre PeakMeUp, Soivis, des différences entre toutes les entreprises qu'on acquiert. On a une bonne politique très flexible au niveau des collaborateurs en général donc là elle est vraiment appliqué à PeakMeUp. Ils peuvent travailler un peu quand ils veulent, ils peuvent continuer à travailler majoritairement du sud de la France ou de Namur ... Donc on est très flexible mais ça ne s'applique pas seulement

à eux, ça s'applique à l'ensemble de l'entreprise. Il n'y a pas de régime particulier pour les gens de PeakMeUp.

**Interviewer:** Ok. Donc pour revenir un peu à l'intégration, vous avez choisi d'intégrer PeakMeUp complètement dans Efficacy. Quelle a été la raison de ce choix?

**Interviewee:** Beh pour nos clients, comme j'ai dit, on veut vendre PeakMeUp à nos clients existants. Et nos clients, si ce n'est pas intégré avec leur CRM, ça n'a pas beaucoup de sens. Ils sont intéressés mais ce n'est pas plus que ça parce qu'ils doivent faire de la double saisie en fait. Ils doivent de la saisie dans PeakMeUp et puis aussi après dans le CRM. On rate un peu la facilité d'utilisation, l'ergonomie qu'on veut mettre en avant, on la rate complètement.

**Interviewer:** Ok je vois

**Interviewee:** Donc pour nous si on ne faisait pas cette intégration rapidement, on n'avait pas de raisons de vendre à nos clients. C'est pour ça que c'était une priorité au niveau technique.

**Interviewer:** Ok donc ça c'est l'intégration au niveau logiciel, est-ce qu'on aurait pu imaginer garder l'entreprise séparé et toujours avoir cette intégration logiciel ou est-ce que l'intégration logiciel...

**Interviewee:** Non on aurait pu... alors ça aurait le mode partenariat. On aurait pu très bien intégrer les logiciels l'un avec l'autre et avec un contrat de partenariat où Efficacy serait devenu revendeur de la solution PeakMeUp... ça aurait très bien pu exister.

**Interviewer:** Et donc les raisons qui ont vraiment poussé à l'acquisition, à l'intégration?

**Interviewee:** Bah c'est un peu, je vous dis, nous on ne voulait pas uniquement intégrer le système, on voulait appliquer les mêmes techniques à l'ensemble du software. Et puis aussi on voulait pérenniser la structure. Nous si on propose PeakMeUp à nos clients et que c'est une petite start-up de 3-4 personnes c'est... y a certains de nos clients pour lesquelles ça serait un problème. Parce que ce n'est pas péreïn. Quand on fait une acquisition, c'est aussi un message fort vers l'extérieur en disant que c'est vraiment quelque chose de stratégique, ce qui était le cas. C'est quelque chose auquel on croit et c'est quelque chose qu'on va pérenniser. Si on vient avec un accord de partenariat c'est beaucoup moins fort. Ça peut toujours le faire hein mais c'est...

**Interviewer:** c'est différent?

**Interviewee:** C'est un message qui est tout à fait différent. Et on le fait d'ailleurs. On a donc des partenariats avec d'autres entreprises pas comme PeakMeUp, mais avec des technologies tiers.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez un exemple?

**Interviewee:** Flexmail par exemple qui est une plateforme de mailing. Là on a un partenariat de revendeur. On vend simplement leur application... qui fonctionne très bien. On n'a jamais voulu intégrer parce que pour nous c'est trop loin de notre métier, leur business model n'est pas le même. Il y a toute une série de raison pour laquelle avec la société avait moins de sens que dans PeakMeUp mais voilà. On fait ça de temps en temps.

**Interviewer:** Ok. On va un peu revenir au niveau des employés de PeakMeUp. Vous avez dit que garder les personnes est très important. Est-ce que garder toutes les personnes de PeakMeUp était vraiment important ou est-ce que le CEO était vraiment important puisqu'il avait des qualités marketing et les autres employés moins importants ou tout le monde était également important?

**Interviewee:** Quand on fait une acquisition, ce qui est très difficile, c'est qu'il y a toujours une rupture. Forcément parce que voilà tout change. On ne fait pas ça pour continuer la même chose, on fait ça pour changer. Donc effectivement la rupture amène des changements de comportements je dirais. Les employés qui se sentaient bien parfois bien avant, se sentent parfois moins bien, parfois mieux dans la nouvelle structure donc après la rupture. Donc sur la question de qui est important, qui ne l'est pas... bah oui le CEO est un peu plus important mais ce n'est pas, c'est une petite équipe de 4 si vous voulez. L'importance des gens est presque... similaire. Je dirais que le CEO était un peu plus important parce qu'on voulait qu'il fasse du marketing etc. mais voilà. Le plus important c'était qu'on continue à les embarquer dans les projets mais aussi en sachant que cette rupture, et on l'a vécu dans d'autres acquisitions, heureusement pas avec PeakMeUp. Cette rupture peut amener des départs, soit volontaires, soit provoqués. Parce que dans la nouvelle configuration le match n'est pas le même. Donc mais si on sait qu'on achète pour des compétences, c'est pour ça qu'on paye, on sait également qu'il y a un risque que pour certaines d'entre elles, ça ne fonctionne pas.

**Interviewer:** ok

**Interviewee:** Donc on avait racheté une boîte qui s'appelait MeMink et ils étaient 6. Sur les 6, on les a tous virés. On a viré la moitié, les 3 autres sont partis.

**Interviewer:** Pour quels raisons?

**Interviewee:** Là on ne rachetait pas les compétences donc ce n'était pas grave dans le plan mais c'est pour indiquer que... voilà la rupture, les différentes méthodes de travail peuvent de temps en temps susciter des frictions et puis des départs tout simplement. Donc des gens qui ne se sentent plus bien. S'ils se sentaient bien dans leur petite.... dans leur monde.

Imaginons PeakMeUp est géré d'une certaine façon, avec une certaine façon de communiquer puis ils passent ici, c'est différent forcément.

**Interviewer:** Ok. Et donc au niveau du cas que vous venez de mentionner, c'était un rachat juste pour le produit donc l'équipe était moins importante?

**Interviewee:** Non là on n'avait même pas racheté de produits, on avait racheté le parc client. Donc effectivement l'équipe était moins stratégique. Là on avait juste payé les clients. PeakMeUp on a mis une surprime pour les gens. Dans l'autre cas, on n'avait pas mis cette surprime. On avait utilisé le chiffre d'affaire, l'ebitda.

**Interviewer:** Ok. Donc ça c'est vraiment au niveau financier, pour essayer de revenir un peu sur le niveau non financier... est-ce que...?

(Discussion about leaking roof which is not relevant to this thesis)

Donc pour revenir aux motivations non financière, vu qu'ils étaient dans une petite start-up, les gens de PeakMeUp, et ils sont arrivés dans Efficacy, une plus grosse entreprise.

**Interviewee:** Oui pas si grand ça

**Interviewer:** Quand même beaucoup plus grand que 4 personnes.

**Interviewee:** Oui c'est vrai

**Interviewer:** Est-ce qu'il y a eu des problèmes de, par exemple, de statut? Parce que, par exemple, avant il était ingénieur en chef du produit par exemple et maintenant il travaille dans une équipe. Est-ce que...

**Interviewee:** C'est ce que je disais par rapport à l'environnement qui change. La structure change, la communication change, les rapports changent. Et donc vous dire que tout se passe bien, non il y a quelques frictions. Je pense qu'ils ne vont pas en mal et qu'on va les surmonter.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez des exemples concrets?

**Interviewee:** Rooh oui, j'ai un exemple comique, la timesheet. Sans citer de noms, l'équipe PeakMeUp à assez difficile à s'y mettre. Alors que pour nous, évidemment on timesheet. On est une entreprise de service donc c'est ce qu'on fait quoi. Là où PeakMeUp trouve ça scolaire. A nouveau, dans la structure PeakMeUp quand on est 4, il n'y a pas de raisons qu'on timesheete parce que tout le monde sait ce qu'il fait. Chez nous, on est une centaine donc ça joue plus. Il faut qu'on sache calculer un prix par client, par projet, un peu le cost of sales, ce genre de choses-là. Donc ce sont des choses normales pour nous. C'était normal également de ne pas le faire dans le cas de PeakMeUp. Mais voilà ça peut créer des problèmes d'intégration mais ça en crée d'ailleurs. Mais voilà on est des gens relativement flexibles et PeakMeUp aussi. Donc il n'y a pas de souci, de péril en la demeure.

**Interviewer:** Et qu'est ce qui a été fait exactement pour justement contrer ces difficultés.

**Interviewee:** Faut un peu communiquer mais les règles sont les règles. On ne peut pas faire grand-chose. On peut communiquer et expliquer, c'est ce qu'on le fait. Mais on ne va pas changer la structure, on ne va pas dire mais voilà on va arrêter de timesheetter parce que PeakMeUp trouve ça nul... ça on ne peut pas. Donc c'est vraiment voilà.... c'est un bon exemple.

**Interviewer:** Ok. Justement au niveau de la communication, comment ça s'est passé exactement?

**Interviewee:** Bah là on a communiqué un peu vite, un peu trop vite.

**Interviewer:** C'est à dire?

**Interviewee:** Je pense qu'on n'était.... Dominique et moi on est des gens sont très très rapide et on se fait confiance. On n'est pas trop administratif. Donc on a communiqué assez vite vers... on avait un accord avec le conseil d'administration, on avait un accord verbal des actionnaires. Donc on a communiqué vers les employés et vers le marché. Finalement ça a déforcé les négociations pour la finalisation des contrats qui passaient par nous. C'est ce que je veux dire par une communication un peu trop rapide. C'est quelque chose que je ne referais plus. Je n'ai jamais fait ça de manière aussi rapide et puis je m'étais dit tiens puisque Dominique connaît les journalistes, je trouvais ça bien. Mais je ne le ferais plus parce que ça a rendu difficile...

**Interviewer:** Ca a rendu difficile dans quel sens exactement?

**Interviewee:** Parce que... Une fois qu'on l'a annoncé au marché, on est un peu coincé quoi. Voilà on l'a annoncé au marché puis il fallait négocier les quelques clauses et notamment certains actionnaires de PeakMeUp étaient assez réticents. On avait eu à être très flexible. De part et autre hein. Pour que l'ensemble des actionnaires adhèrent au contrat final. Ils adhéraient au projet de la manière globale mais il n'y avait pas de contrat signé. C'est quelque chose que je ne ferai plus. Je préfère signer et puis communiquer.

**Interviewer:** Donc ça renouveau c'est au niveau des actionnaires externes, ou aussi au niveau des employés?

**Interviewee:** Non c'est surtout les externes.

**Interviewer:** Et au niveau des employés, est-ce qu'après l'acquisition vous avez eu des communications spéciales avec elles?

**Interviewee:** Avec eux?

**Interviewer:** Oui avec eux, avec les employés.

**Interviewee:** Les employés.... Non, j'ai été les rencontrer tous une soirée à Liège pour faire un peu connaissance. A part ça, il n'y a pas eu.... Oui on a fait un welcome, on les a présenté à l'équipe, on a fait un diner raclette où on les a présenté à l'équipe. Oui on les a présenté mais on n'a pas fait....on ne les a pas bibronner pendant 6mois en expliquant qu'ils étaient. On a fait quelques réunions importantes. Pour nous, c'est un achat important au niveau financier et au niveau stratégique. Donc on a fait en sorte que les employés comprennent, les employés Efficacy, comprennent pourquoi on faisait le rachat, qu'ils fassent connaissance avec leurs nouveaux collègues et qu'ils intègrent les raisons stratégiques pour lesquelles on faisait ça et qu'ils le répercutent au niveau des clients.

**Interviewer:** Et donc au niveau de processus d'acquisition, vous avez dit que vous avez rencontré monsieur Mangiatordi.

**Interviewee:** Mangiatordi

**Interviewer:** Oui Mangiatordi. Euh, est-ce que vous étiez les deux seuls à négocier ou est-ce qu'il y avait des gens d'autre part qui étaient inclus dans le processus de décision?

**Interviewee:** Oh non on a négocié à deux, on a négocié à deux.

**Interviewer:** Ok. Donc par exemple au niveau des actionnaires de PeakMeUp, des employés actionnaires, il n'y avait pas de grande participation au processus?

**Interviewee:** Non... On a négocié à nous deux puis on a proposé les textes aux différentes parties. Moi à mon conseil d'administration et lui à son AG. Voilà comme j'ai dit on a eu des problèmes sur les détails. Je ne rentre pas dans les détails du contrat mais sur les points de détails on a eu beaucoup de discussion. Mais voilà.

**Interviewer:** Et donc maintenant pour le développement de PeakMeUp, comment ça se passe concrètement?

**Interviewee:** Développement commercial ou développement du produit?

**Interviewer:** Les deux

**Interviewee:** Bah développement du produit, maintenant on a mis un deuxième développeur mobile qui va aider le développeur PeakMeUp. On va peut-être changer de plateforme. En tout cas, on va pérenniser un tout petit peu en mettant une équipe de deux.

**Interviewer:** Le deuxième employé vient d'Efficacy?

**Interviewee:** D'Efficacy oui. On voulait engager quelqu'un d'externe mais finalement quelqu'un d'interne s'est proposé. Il était intéressé par la techno. Donc ça on va pérenniser. On a également pérennisé tout ce qui était code source. Avant les codes sources n'étaient pas versionnés. Je ne rentre pas dans les détails. On a versionné tout ça. On les a mis sur nos serveurs. Alors ça c'est pour les aspects techniques. Pour l'aspect plutôt commercial,

bah là on espère leverager.... cette année on devrait faire un gros gros client Efficacy qui devrait signer avant la fin de l'année. Ça c'est une preuve que le modèle trouve un terrain qui fonctionne. Et puis, oui je pense que l'année prochaine... bah au fur et à mesure que l'intégration entre les deux produits va s'améliorer, va être plus complète etc., on aura plus facile de le vendre à tous nos clients.

**Interviewer:** Ok. Donc au niveau du développement du produit, est-ce que les anciens membres de PeakMeUp ont encore de l'influence sur le futur du produit et sur la direction?

**Interviewee:** Oui bien sûr, oui tout à fait.

**Interviewer:** Même le CEO qui est maintenant directeur marketing. Est-ce qu'il est toujours impliqué dans le produit?

**Interviewee:** Oui oui. Je dirais même plus, il est même impliqué dans le produit Efficacy. L'objectif comme j'ai dit c'est de gamifier Efficacy également.

**Interviewer:** Donc ils ont toujours de l'influence...

**Interviewee:** Mais un peu moins aussi. Parce que voilà, comme il a d'autres tâches, forcément il n'est plus... Mais voilà il reste très très influent et très très présent sur le produit.

**Interviewer:** Pour revenir un peu avec votre contact avec monsieur Mangiatordi, est-ce que vous pensez que ça vous a aidé pour l'acquisition?

**Interviewee:** Dans quel sens?

**Interviewer:** Parce que vous le connaissiez déjà un peu avant

**Interviewee:** Oh pff, non.

**Interviewer:** Pas plus que ça? Ok

**Interviewee:** Si on ne se connaissait pas, ça n'aurait pas changé grand-chose.

**Interviewer:** Donc le contact précédent avec PeakMeUp, ça n'a vraiment pas beaucoup influencé...

**Interviewee:** Ce n'était pas le contact avec PeakMeUp parce que quand je l'avais rencontré, c'était il y a une dizaine d'années. Il n'était pas dans cette société-là. C'était une autre société à lui. Mais bon ça n'aide pas... Fin bon on se connaît quoi... ça facilite un tout petit peu le contact mais on n'était pas des grands amis.

**Interviewer:** Ok je vois je vois

**Interviewee:** On était simplement, on avait travaillé sur un projet ensemble.

**Interviewer:** Et donc au niveau des contacts précédents l'acquisition avec PeakMeUp, c'était aucun contact? Il n'y a jamais eu de collaboration, rien du tout?

**Interviewee:** Non.Non. On s'est vu suite à cette interview de Yannick Bonnati. On s'est rencontré une première fois, puis une deuxième fois, puis troisième fois, puis on a décidé ...

**Interviewer:** Ok... Et donc au niveau des résultats de l'acquisition... Donc c'est quand même récent mais est-ce que vous pouvez déjà donner deux trois résultats, ce qui s'est déjà passé?

**Interviewee:** Bah les produits sont intégrés, ça c'est le premier résultat d'un point de vue technique. En terme commerciaux, on a des objectifs importants pour cette année qui vont vraiment doubler le chiffre de PeakMeUp. On devrait y arriver mais pour l'instant c'est un peu trop tôt. Le dernier quarter chez nous est toujours très important. Mais bon à priori on est en bonne voie. Donc voilà ce n'est pas ce qu'on peut faire, on va faire plus. Mais voilà on est déjà sur la première année, on est pas mal par rapport à nos objectifs.

**Interviewer:** Et euh donc vous voyez déjà cette photo après 6 mois c'est ça? Plus ou moins? Est-ce que vous auriez fait quelque chose de différent déjà?

**Interviewee:** Bah oui les fameuses communications avant le contrat ça non? Ca j'aurais fait différemment. Je le ferai différemment dorénavant.

**Interviewer:** Au niveau de l'intégration?

**Interviewee:** Au niveau de l'intégration pff... rooh on peut toujours faire mieux mais je pense qu'on a pas mal géré. On a fait quelques petites erreurs mais au moins... dans les processus d'intégration... mais au moins ça a permis d'avoir quelque chose de rapide. Même si cela a créé un petit peu de tension, au moins on a eu un produit fait rapidement. Ca je pense que...

**Interviewer:** Quel genre de tension?

**Interviewee:** Choisir c'est renoncé. Donc si on fait là l'intégration entre PeakMeUp et Efficacy, on ne fait pas autre chose. Forcément autre chose, c'est toujours demandé par certains clients PeakMeUp, ou certains clients Efficacy donc ça créé des tensions avec ceux qui ont besoin de ça pour leurs clients, certaines features par exemple. Bah oui ils n'ont pas leur features.

**Interviewer:** Donc se concentrer sur l'intégration, ça un peu diminuer l'innovation du produit?

**Interviewee:** Bah justement non. Ça rend le produit plus innovant. Mais ça du limiter les capacités de développement ailleurs. Ca clairement. Donc c'est vrai que si on pouvait rajouter un report en Efficacy, bah on n'a pas fait ça. On a plutôt fait PeakMeUp. Si PeakMeUp voulait rajouter un bouton, un couleur, un classement, ils ont plutôt fait

l'intégration aussi. C'est ça qui est embêtant mais voilà c'est la vie d'une société qui fait du développement. Ce n'est pas très différent du day to day business. Ce qui est différent c'est qu'on l'a fait de manière très brusque. Dès qu'on a commencé l'intégration, on veut ça très rapidement. Donc on arrête tout et puis on le fait. Donc c'est vraiment une rupture, une cassure assez forte. Mais voilà je pense que le jeu en valait la chandelle.

**Interviewer:** Ok. Donc après, ces développements vont reprendre une fois que l'intégration est faite?

**Interviewee:** Oui bah on va continuer. Alors on va continuer de développer les deux produits de manière parallèle encore pendant longtemps. Puis euh ça sera de plus en plus intégré. PeakMeUp va devenir Efficacy Mobile.

**Interviewer:** Ah ok.

**Interviewee:** Ou Efficacy Mobile va devenir PeakMeUp. On verra ça mais c'est l'idée.

**Interviewer:** Donc justement au niveau du futur de l'acquisition... Si j'ai bien compris, pour le moment c'est deux produits séparés qui se vendent séparément. Est-ce que vous allez garder ça comme ça ou...?

**Interviewee:** Alors on va certainement garder la possibilité d'acheter en dehors d'Efficacy. *(This section is not available for confidentiality reason (One page about Efficacy's pricing). It is not relevant to the master thesis)*

**Interviewer:** Surtout oui. Ok parfait. Voilà j'ai fait un peu le tour de mes questions pour l'acquisition. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ou un sujet dont on n'aurait pas parlé?

**Interviewee:** Non c'est bon.

**Interviewer:** Oui je ne sais pas si vous voulez, si vous avez une envie...

**Interviewee:** C'est vous qui voyez.

**Interviewer:** Une envie particulière, ou quelque chose que j'aurais raté.

**Interviewee:** Euuh, sur votre problématique. Non je pense que ça va être bien pour votre sujet.

**Interviewer:** Ok. Merci beaucoup en tout cas.

**Interviewee:** Avec plaisir.

**Interviewer:** Est-ce que vous voulez que je vous transmette les résultats à la fin.

**Interviewee:** Je veux bien, volontiers. D'ailleurs je vais vous donner ma carte.

**Interviewer:** Ah oui je veux bien. Et au niveau de la confidentialité, merci. Je peux utiliser tout ce que vous avez dit?

**Interviewee:** A part peut être le passage sur le revenu

**Interviewer:** Ok oui ça je vais passer alors.

**Interviewee:** A part ça, non. Je les respecte et puis voilà ils comprennent...

**Interviewer:** Oui c'est commercial

**Interviewee:** Comment?

**Interviewer:** C'est une logique commerciale

**Interviewee:** C'est une logique commerciale, je n'ai pas de honte à le dire. Maintenant tous les clients ne comprennent pas donc...

**Interviewer:** Ok bah merci beaucoup en tout cas pour votre temps.

**Interviewee:** Avec plaisir, et bonne chance pour votre mémoire.

**Interviewer:** Oui merci beaucoup.

#### **Appendix 4: Interview of Mr. Dominique Mangiatordi**

Interview - Dominique Mangiatordi - Efficacy/PeakMeUp - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission. Only salutations are missing./!\

**Interviewer :** Donc aujourd'hui on va parler de l'acquisition de PeakMeUp par Efficacy et ce que ça veut dire pour vous et ce qu'il est passé exactement. On va plus se focaliser sur la partie post-acquisition, ce qu'il s'est passé après l'acquisition, et notamment l'intégration de votre entreprise dans Efficacy. Donc voilà ça va être le thème d'aujourd'hui. Mais peut-être avant de commencer, je vais me présenter et expliquer ce que je fais. Je pense que ça peut être utile pour vous. Donc j'étudie à la Louvain School of Management qui est une business school en Belgique. J'étudie le management en dernière année de master. Je suis en train d'écrire pour mémoire pour avoir mon diplôme de management. Ce que j'ai fait aussi c'est un stage de 6 mois en Thaïlande dans une entreprise d'assurance où j'ai un peu été en contact avec plein de start-up dans ce domaine-là. C'est le début de mon cheminement vers le sujet, en voyant toutes ces start-ups et ne sachant pas quoi faire avec, on s'est dit que ça pouvait être un sujet intéressant de mémoire. Donc voilà c'est un peu le début de mon mémoire. Donc maintenant le sujet précis c'est l'intégration des start-ups par les grandes entreprises avec... Je me concentre sur la phase de post-acquisition et notamment entre intégration d'un côté et autonomie de l'autre. Je vois un peu comment balancer ces deux nécessités et voir comme les grandes entreprises ont réussi à résoudre ce dilemme

**Interviewee:** D'accord

**Interviewer :** Donc voilà c'est un peu mon mémoire et ce que je fais.

**Interviewee:** C'est très intéressant. Vous avez beaucoup de sociétés en interview? Vous avez beaucoup de cas?

**Interviewer :** Alors vous êtes la première société que j'ai. Je vais aussi avoir Proximus, un télécom belge, et probablement ING aussi.

**Interviewee:** Oui mais qui? Donc ça c'est du côté grosse société mais donc pour quel rachat?

**Interviewer :** Alors proximus ça sera Tessares qui est une jeune start-ups de l'UCL qui travaille sur des technologies innovantes pour le wifi je pense et internet partout. Ça sera pour proximus. Pour ING, c'est encore en discussion mais ça devrait être Qustomer qui est une application de fidélisation.

**Interviewee :** Ok d'accord.

**Interviewer :** Donc voilà un peu de tout et des choses différentes aussi.

**Interviewee:** D'accord. Bon bah allons y pour PeakMeUp. Qu'est-ce que vous voulez savoir?

**Interviewer :** Euh d'abord peut-être est-ce que vous pouvez vous présenter en deux trois mots?

**Interviewee:** Oui. Donc moi je suis dans le digital depuis oula 20 ans.

**Interviewer :** Ok

**Interviewee:** J'ai fait des études de commerce à HEC à Liège. J'ai commencé chez Skynet à une époque, en 99 2000, où Skynet avait un monopole en B2C et B2B. J'étais au marketing développement. Donc département super pour faire des partenariats avec des marques de fringues, de bagnoles, et on ne s'en est pas privé. Puis en 2001, y a eu une explosion de la bulle internet. Je travaillais avec beaucoup d'agences web à cette époque-là et elles ont quasiment toutes faites faillites.

**Interviewer :** Ok

**Interviewee:** Et on s'est dit avec un ami que c'était le meilleur moment pour créer notre propre agence. Donc ça c'est ce qu'on a fait. Ça s'appelle le globule bleu. Elle fait partie aujourd'hui du groupe Publicis, grand groupe de communication. C'est aussi un rachat intéressant peut être pour votre étude. Je suis resté dans le groupe qui nous a racheté pendant quatre ans pour ensuite rejoindre un autre groupe américain Interactif Corp. dont j'ai pris la direction d'une filiale en France.

**Interviewer :** Ok

**Interviewee:** A Aix en Provence. Euh je ne pouvais pas résister à l'envie de recréer une société ce que j'ai fait en 2012

**Interviewer :** Mmhm ok

**Interviewee:** Ca s'appelle royal App force. Pas en 2012 pardon en 2015, ça a été royal App force qui est spécialisé en application de gamification. Nous exploitons les techniques du jeu pour rendre les équipes dans les entreprises plus efficaces. Parce que le jeu crée beaucoup plus d'engagement et de motivation qu'une application standard.

**Interviewer :** Ok. Et donc, PeakMeUp fait partie de ce royal air force?

**Interviewee:** App force. App

**Interviewer :** Ah oui. C'est presque le même mais différent. Ok. Très intéressant comme parcours. Très international aussi. Donc on va un peu se recentrer sur notre cas de PeakMeUp et Efficacy. Est-ce que vous pouvez me donner un petit contexte de comment ça a débuté, qui a approché qui, comment ça s'est passé au début?

**Interviewee:** C'est une histoire un peu rigolote puisque.... Donc déjà le contexte global quand on a créé PeakMeUp, PeakMeUp est un outil d'animation des équipes commerciales.

**Interviewer :** OK.

**Interviewee:** Et dans notre approche commerciale à PeakMeUp, nous nous présentions comme le complètement idéal au CRM en partant du principe que les CRM deviennent de plus en plus complets et de plus en plus complexes et que malheureusement en étant plus complexe, les commerciaux qui doivent les utiliser sont de moins en moins motivés pour les utiliser. Puisque ils doivent saisir un maximum de données et qu'ils n'aiment pas ça. A PeakMeUp, ce qu'on fait c'est qu'on a un jeu d'animation commerciale, où les commerciaux voient leur progression, voient leur classement, reçoivent des défis, peuvent se comparer avec leur performance précédentes où avec leurs collègues. On est plutôt dans un jeu sportif que dans une application d'entreprise. Et c'est ça qu'ils aiment.

**Interviewer :** Ok.

**Interviewee:** Et donc avec cette approche, on a convaincu plusieurs agences belfius de travailler avec PeakMeUp. Et Belfius est également chez Efficy. Efficy est le CRM de Belfius.

**Interviewer :** Ok. Au niveau de l'ensemble du pays. A un moment, on a commencé chez Belfius à parler de PeakMeUp parce que les agences qui travaillaient avec nous avaient d'excellents résultats. Et qu'on a eu beaucoup de contact pour placer et vendre du PeakMeUp chez Belfius. Euh sauf que, ils étaient en train d'installer le CRM. Ils étaient toujours en phase d'installation du CRM Efficy. Donc la direction ne nous voulait pas qu'il y ait un double emploi et que les équipes soient concentrées sur deux logiciels différents.

**Interviewee:** Ok je vois.

**Interviewer :** Moi j'ai tenté de les convaincre que, en fait, les logiciels étaient extrêmement complémentaires et que PeakMeUp ne faisait que compléter Efficy. Efficy était un CRM complet, PeakMeUp ne s'occupe que de l'animation commerciale. Et, plutôt que d'arriver à me faire entendre au niveau de la direction de Belfius, à moment j'ai préféré voir Efficy en direct.

**Interviewer :** Ok

**Interviewee :** En disant donc voilà il y a quelque chose à faire ensemble. La coïncidence a connu que Cédric Pierrard que vous allez avoir en interview cette après-midi, de son côté était en réflexion sur la gamification depuis des mois.

**Interviewer:** Ah ok

**Interviewee :** On se disait voilà pour un CRM ce qui serait trop, ça serait d'avoir une approche gamifié, plus ludique pour créer de l'engagement auprès des utilisateurs. Et donc en une seule réunion, on a directement parlé le même langage. C'est à dire on s'est directement trouvé. Très rapidement, en 2-3 rencontres, on a discuté d'un rapprochement capitalistique donc d'un rachat quoi.

**Interviewer :** Donc si je comprends bien, la motivation première de l'acquisition était de pouvoir combiner les deux plateformes afin d'offrir une solution intégrée.

**Interviewee :** Alors oui c'est une des deux motivations. La deuxième motivation c'est que PeakMeUp et Royal App force, nous sommes tout petit. Quand on a vendu, on était 7 collaborateurs. Efficy c'est 100 collaborateurs, c'est présent dans 7 pays, c'est plus solide. Par rapport à ce que l'on fait chez PeakMeUp, il faut aller vite pour prendre le marché. Parce qu'on est très innovant avec ce qu'on fait mais on ne le sera peut-être plus dans deux ans. Donc c'est maintenant que ça se passe. Et donc de toute façon dans notre stratégie, il était prévu qu'on rencontre des CRM assez rapidement dans notre développement et qu'on regarde si des partenariats forts étaient possibles. Il se trouve qu'Efficy... D'abord, je connaissais Efficy d'une précédente vie. Donc quand j'avais mon agence de communication, on avait des clients en commun. J'avais donc déjà croisé Cédric Pierrard. Le contact était très bon. Et, la synergie était évidente. On était sur les mêmes marchés. Donc Efficy est très présent en France et en Belgique et ce sont les deux marchés de PeakMeUp naturels. Efficy a des forces commerciales avec une équipe de vendeur qui ont pu directement commercialiser PeakMeUp.

**Interviewer :** Ok

**Interviewee :** Donc les raisons étaient évidentes et donc voilà.

**Interviewer :** Ok. Et est-ce que, par exemple, votre esprit d'innovation, parce que vous avez commencé plusieurs entreprises, est-ce que ça a aussi attiré Efficy ou ce n'était pas vraiment dans la balance?

**Interviewee :** Ah si si clairement. Donc ce qu'on fait avec PeakMeUp et ce qu'on fait l'approche royal App force est très innovant, est très à la pointe de des tendances du marché. Efficy, ce n'est pas qu'Efficy... Efficy innove tout le temps. Quand on y pense, mais ce n'est pas la locomotive d'Efficy. Je vous dis à 55 000 utilisateurs à satisfaire, un cœur produit qui doit évoluer mais qui doit également être stable, sécurisé etc. Et donc il est clair que vous allez plus vite dans la Gamification que Efficy ne pourrait le faire puisque c'est une question de priorité. Nous c'était notre corps business, enfin c'est notre

corps business. Efficacy ce n'était pas. Donc le choix de d'aller chercher l'innovation chez PeakMeUp était logique.

**Interviewer** : Ok. Et si vous deviez classer toutes ces motivations en terme d'importance, quelle serait la première, celle qui a vraiment motivé le plus l'acquisition.

**Interviewee** : De quel côté? Du côté Efficacy ou du mien?

**Interviewer** : Du côté Efficacy et puis du votre.

**Interviewee** : Alors, du côté d'Efficacy c'est le time to market qui est important donc avoir une solution rapidement. Ça a pris entre le moment de la décision du rachat et la possibilité qu'Efficacy propose la solution, cela a pris 30 jours. C'était très rapide. Au niveau de l'intégration de PeakMeUp dans Efficacy, on a déjà des clients avec qui on fait des tests. Donc dans quelques mois, le logiciel va pouvoir être intégré dans celui d'Efficacy. Donc c'est vraiment très rapide. Donc je pense que ce time to market, cette question de vitesse était importante au niveau d'Efficacy. Et ensuite, nous avons des compétences un peu plus larges en application mobile. Là où Efficacy manquait de ressources en mobile, on a rajouté ces ressources. Et moi j'ai une grosse expérience en marketing et Efficacy était aussi à la recherche d'un directeur marketing et donc l'ensemble a fait que j'ai aussi pris la direction marketing d'Efficacy.

**Interviewer** : Ok.

**Interviewee** : Du côté PeakMeUp, la motivation c'était de stabiliser le business en le mettant au bon endroit. D'une start-up qui se cherche et que cherchent ses clients. On avait vraiment un excellent départ mais on était vraiment tout petit. Le fait de se raccrocher au bateau Efficacy, c'était aussi une garantie pour l'équipe de pérennité et de stabilité.

**Interviewer** : Ok. Ok c'est très clair. Donc ça c'était vraiment pour les motivations, ce qui a motivé l'acquisition. Maintenant, j'aimerais bien un peu parler de ce qui s'est passé après. Donc vous m'avez dit que ça a été très rapide, euh 30 jours. Donc j'aimerais bien que vous me disiez comment ça s'est passé, une fois que le contrat a été signé jusqu'à l'intégration de PeakMeUp dans Efficacy.

**Interviewee** : Oui. Euh donc vous posiez la question tout à l'heure autonomie ou intégration. Le choix qu'Efficacy a fait c'est de l'intégration. Donc Efficacy a repris les facturations, les équipes, l'équipe de PeakMeUp est reprise dans Efficacy telle qu'Efficacy est structurée. Ce n'est pas le mien mais je le vis très bien avec. Nous aurions préféré que PeakMeUp continue encore en autonomie à se développer. L'approche d'Efficacy ça a été de mettre le développeur dans l'équipe de développement, la responsable projet dans l'équipe de responsable projet, la commerciale avec les commercial France. Donc la royal App

force n'existe plus en tant que tel. Ce sont les ressources individuelles qui ont été fondues dans l'organigramme et la façon de fonctionner d'Efficy.

**Interviewer :** Ok. Est-ce que vous savez pourquoi ils ont intégré de cette façon, quelles étaient leurs motivations et leurs raisons?

**Interviewee:** C'est toujours... moi j'ai vu plusieurs intégration dans plusieurs sociétés, c'est toujours très culturel. Efficy est une société très organisée avec des procédures et des équipes en place et fonctionne de cette façon. Et donc chaque intégration, y en a eu plusieurs ce n'est pas le première achat qu'Efficy fait, se fait de manière intégré.

**Interviewer :** Ok. Et donc il n'y a pas vraiment, selon vous, une réflexion par rapport, à votre entreprise spécialement? C'est plus, ils ont eu l'habitude de faire ça, et ils font ça tout le temps.

**Interviewee:** C'est reprendre le produit, l'intégrer dans le logiciel global le plus rapidement possible, reprendre les équipes et les intégrer dans les équipes, c'est l'approche Efficy. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises approches, je pense qu'il faut attendre quelques mois pour vérifier que c'est ce qu'il fallait faire. Denouveau, c'est tout frais donc c'est en court.

**Interviewer :** Oui ok. Oui je comprends bien. Euh, donc vous dites que l'intégration a été totale. Est-ce que de votre côté, vu des difficultés ou est-ce que vous avez vécu des problèmes lors de l'intégration.

**Interviewee:** Oui comme dans chaque intégration. Nous on doit s'habituer à la société qu'on ne connaît pas. On vient du mode start-up complet avec notre façon de fonctionner qui est très rock&roll, très start-up, très de l'improvisation. Et on redécouvre parce que moi j'ai déjà connu de grandes sociétés donc ce n'est pas nouveau. On redécouvre les choix d'une structure plus grande. Donc il y a des outils, il y a des procédures, il y a des réunions avec plus de gens, il y a plus de monde à mettre en copie des emails, prise de décision. Mais ça, il ne faut pas rêver, c'est tout à fait normal et c'est tout à fait classique dans une intégration dans une plus grande société. Est-ce qu'il y a eu des problèmes, oui parce que c'est jamais 100% agréables d'avoir ça mais ce n'est pas un problème non plus, ce sont des choses qui sont normales.

**Interviewer :** Ok. Est-ce que vous avez du support de l'entreprise, d'Efficy pendant cette intégration?

**Interviewee:** Oui tout à fait. Donc Efficy essaye de comprendre comment on fonctionne quand même et essaye de prendre le temps pour expliquer, essaye de prendre le temps pour nous intégrer. Donc, les contacts humains se passent bien. On a fait plusieurs team building

pour apprendre à se connaître et se rencontrer. Donc il y a une bonne ambiance dans l'équipe. Les efforts sont faits. On est tous là pour bosser donc euh, voilà.

**Interviewer** : Ok. Très intéressant. Est-ce que vous avez d'autres exemples concrets du support qu'ils vous ont apportés?

**Interviewee**: Plus sur le produit, on a une roadmap Efficacy qui concerne tous les développements qu'Efficacy doit faire en priorité pour les prochaines versions d'Efficacy CRM et PeakMeUp est intégré dans cette roadmap. On a donc des réunions spécifiques. Qui concerne que PeakMeUp et son calendrier de développement. On a également des ressources en marketing, en communication. On bénéficie des budgets d'Efficacy pour faire connaître PeakMeUp, par exemple à tout le réseau de revendeur en France, où je suis souvent. Il y a un réseau de revendeur existant Efficacy. Efficacy nous a poussés à aller présenter PeakMeUp et que les revendeurs indépendants vendent le plus rapidement possible PeakMeUp.

**Interviewer** : Ok. Donc au jour d'aujourd'hui, PeakMeUp est encore un logiciel d'Efficacy c'est ça?

**Interviewee**: Oui

**Interviewer** : Ok. Et dans le futur, est-ce que vous allez intégrer les deux et juste garder un produit ou toujours garder les deux?

**Interviewee**: Non non, on va faire les deux parce que PeakMeUp est un super produit pour rentrer facilement dans les entreprises même si elles ont déjà un CRM. Donc PeakMeUp fonctionne en Stand alone et peut très bien rentrer dans une société qui est chez un concurrent d'Efficacy. Nous le pari qu'on fait, c'est qu'une fois que la société soit habituée à PeakMeUp, il y a des chances, il y a des possibilités en tout cas, qu'on puisse faire de la vente du CRM global en expliquant qu'Efficacy et PeakMeUp sont synchronisés. PeakMeUp fonctionne tout seul, mais si vous voulez travailler avec les deux, en fait les deux se parlent et la communication est complètement synchronisé.

**Interviewer** : Ok. Donc c'est une espèce de porte d'entrée dans les entreprises pour pouvoir y avoir accès plus facilement.

**Interviewee**: Porte d'entrée, cheval de Troie, on peut appeler ça comme on veut.

**Interviewer** : Ok. Très intéressant. Donc on va aller au peu plus loin dans l'intégration. Est-ce que vous savez quelle était la position par rapport aux ressources humaines de PeakMeUp? Parce que vous m'avez dit que l'intention première était le Time to market et vraiment de pouvoir avoir ce produit. Est-ce qu'il y avait vraiment une volonté de garder l'équipe de PeakMeUp comme ça?

**Interviewee:** Clairement. Dans le rachat, c'est le rachat du logiciel et de l'équipe. Toute l'équipe a été rachetée et a directement été mise au travail sur Efficacy. Les collaborateurs rachetés sont 100% sur Efficacy à part moi qui ait d'autres activités de gamification. Moi j'ai également pris la direction Marketing d'Efficacy. On a tous un rôle dans Efficacy et on a tous été racheté entre guillemets avec le produit.

**Interviewer :** Est-ce que tous les employés avaient la même importance? Ou est-ce qu'il y avait des employés qu'Efficacy voulait vraiment garder et d'autres qui étaient moins important.

**Interviewee:** Je pense que chaque employé avait un rôle très clair et y était utiles. J'ai peut-être eu, quoi c'est un peu difficile de dire ça, mais j'ai eu plus d'intérêt parce qu'il y avait cette opportunité marketing. En effet il y avait une priorité pour Efficacy c'était de mettre en place une stratégie marketing, un plan marketing dans les plus brefs délais. Mais ça ça n'a rien à voir avec le rachat. C'est une correspondance de profil sur ce que mon profil de direction marketing donc peut être que ça a aussi joué dans la balance. Mais ça il faudra le demandé à Cédric évidemment...

**Interviewer :** oui exactement, c'est pour ça que c'est intéressant d'avoir vos deux perspectives pour pouvoir comparer.

**Interviewee:** Oui c'est vrai

**Interviewer :** Au niveau des motivations pour rester, est-ce qu'Efficacy vous a donné par exemples plus de motivations financières ou d'autres motivations? Pour vous et pour les autres membres de PeakMeUp? Est-ce qu'il y a quelque chose qui a été offert en plus pour pouvoir rester dans l'entreprise?

**Interviewee:** Les salariés de PeakMeUp était en partie actionnaire et d'autre pas actionnaires. Donc tous ceux qui étaient actionnaires ont une partie du rachat qui est en échange d'actions Efficacy. Donc on a tous intérêts à ce qu'Efficacy grandisse et progresse et à ce que la valeur des actions Efficacy grandisse aussi. Voilà c'est le cas de Catherine qui est la gestionnaire de projet, c'est le cas de Christophe qui est le développeur, c'est mon cas. On a une incentive qui est clairement financière. Et puis au fur et à mesure qu'on apprendra à connaître Efficacy, on verra si la société nous plaît ou qu'il y a des perspectives de croissances pour chacun ou d'évolution pour chacun.

**Interviewer :** Et à part ça, aucune autre motivations pour rester?

**Interviewee:** Euh... fin le job n'est pas inintéressant. Quoi ça c'est vraiment une question qu'il faut poser individuellement à chaque personne. Moi ce qui me motive c'est le projet global. Donc Efficacy c'est une boîte de CRM dans un marché qui explose. Ce marché va

faire 40 milliard de dollar en 2018. Il y a beaucoup d'acteurs. Il y a beaucoup de petits acteurs qui vont disparaître. Il y a beaucoup d'acteurs moyens et intermédiaires qui vont prendre une bonne place ou se faire racheter, ou disparaître aussi. Et donc au niveau de stratégie marketing, il y a plein de choses à faire pour bien se positionner. Ça c'est relativement motivant.

**Interviewer :** Comment avez-vous vécu le fait de CEO d'une start-up à directeur marketing d'une grande boîte? Comment avez vécu ça?

**Interviewee:** Ah moi c'est très mécanique. Ce job je l'ai déjà fait. Je l'ai fait à plusieurs reprises. Je l'ai fait pour des boîtes plus grosses qu'Efficy. Donc je ne le fais pas émotionnellement. Je le fait parce que c'est un moment dans l'histoire de ma... fin c'est une évolution logique par rapport à un rachat. Je trouve qu'il est normal que lorsqu'on fait un rachat de rester garant du succès de l'après rachat. Et voilà. Donc je suis entrepreneur. Je suis là en transition. Je resterai le temps qu'il faudra pour que ça soit un succès mais j'ai par ailleurs mes autres activités. Mon ADN à moi c'est l'entrepreneuriat. Il faut que je puisse trouver mon bonheur là-dedans.

**Interviewer :** Donc vous ne prévoyez pas de rester jusqu'à la fin de votre carrière?

**Interviewee:** Je prévois de rester le temps qu'il faudra donc ça sera 2-3 ans minimum. Mais je ne prévois pas de rester à vie chez Efficy et ça tout le monde... Je l'ai dit clairement au rachat. Mais en même temps, personne ne sait de quoi l'avenir est fait. Donc il se peut très bien que je dise le contraire dans un an parce que tout aura bien évolué, parce qu'il y aura des challenges encore plus gros parce qu'il se passera plein de choses. Je fais jamais de plan à plus de deux ans donc c'est très difficile...

**Interviewer :** Oui je vois. Ok, au niveau de l'évolution de PeakMeUp, quelle autonomie de décision avez-vous? Est-ce que vous avez encore du pouvoir sur l'évolution de PeakMeUp ou c'est Efficy qui décide de tout et vous n'avez plus aucun contrôle sur ça?

**Interviewee:** Donc ni l'un ni l'autre. Donc j'ai encore du contrôle et je peux encore pousser pour des priorités mais ce n'est pas moi qui ai le mot final et ce n'est pas moi qui ait la décision finale. Le développement du produit, le choix des priorités est toujours entériné par le comité de direction d'Efficy, dont je fais partie. Mais ce n'est plus moi qui aie la main.

**Interviewer :** Ok. Est-ce que ça vous a posé des problèmes ou des choses avec quoi vous n'étiez pas d'accord?

**Interviewee:** Non. Denouveau moi je ne suis pas sur l'égo. On a vendu donc c'est logique que la boîte qui rachète décide des priorités. Je n'ai pour l'instant aucuns problèmes

majeurs sur les choix des évolutions du produit. On est plutôt en phase, on vise plutôt la même chose. Par ailleurs, j'ai quand même beaucoup beaucoup de temps qui est consacré sur le marketing d'Efficy et beaucoup moins sur PeakMeUp. Je suis beaucoup moins actif sur PeakMeUp personnellement. Voilà, par contre au niveau des équipes, je pense aux équipes de développeur, à Catherine qui gère le projet. Eux doivent pousser pour garder vraiment PeakMeUp une priorité parce que eux c'est leur priorité perso. Il faut que PeakMeUp continue à se développer. Mais pour l'instant il n'y a rien de bloquant et Efficy joue les jeux aussi et est répondant sur nos demandes.

**Interviewer :** Il y a donc une bonne collaboration entre les deux en fait?

**Interviewee:** Tout à fait.

**Interviewer :** Une autre question c'est au niveau du processus, d'acquisition, est-ce que les membres de PeakMeUp ont été intégrés dès le début ou est-ce que vous étiez le seul à interagir avec Efficy.

**Interviewee:** Alors dans le processus d'intégration, il faut savoir que Royal App force a plusieurs actionnaires qui sont soit actif, donc qui travaillent pour royal App force, soit externe, notamment un fond d'investissement public qui est Meuseinvest qui est un actionnaire important. Ils ont d'ailleurs décidé de réinvestir dans Efficy par la suite donc c'est plutôt une bonne histoire aussi ça. Et donc à chaque étape du processus, quand j'ai commencé à rencontrer Cédric, j'ai dû en informer mon conseil d'administration et les actionnaires. Je les ai tenus au courant de chaque étape. Après on a des employés non-actionnaires qui étaient dans la société, eux n'ont pas été tenu au courant avant que ça soit officiel et qu'on puisse communiquer déçu.

**Interviewer :** Oui c'est légal c'est ça?

**Interviewee:** Quasiment légal. Ce n'est pas légal vous pourriez communiquer avant. Mais si vous communiquez avant et que vous en dites trop, y a des délits d'initiés. Vous pouvez aussi mettre en péril la négociation. Il y a plein de choses. Il est important que ça reste secret tant qu'on discute.

**Interviewer :** Ok. Et donc au niveau de l'information que vous avez donné à ces employés après. Quel était le contenu?

**Interviewee:** On s'est vu dans le siège de la société à Liège. On a fait un gros évènement un soir. On est allé manger ensemble etc. Et puis j'ai.... Il n'y avait que deux personnes qui n'étaient pas au courant. Ce qui n'était pas au courant j'ai dû expliquer le contexte, le pourquoi, le comment, pourquoi c'était mieux pour tout le monde. Je pense par exemple Aurélia qui est notre vendeuse sur Paris, elle était un peu solo et elle était toute seule sur

Paris. Elle me voyait une fois par mois et elle avait beaucoup beaucoup de pression. Ici, elle est intégrée dans une équipe, y a des bureaux à paris. Elle a des collègues. Elle a beaucoup plus de liant d'équipes. Je pense qu'elle est beaucoup plus heureuse comme ça. Voilà par rapport... Le mode start-up c'est vraiment très rock&roll donc il faut pouvoir s'accrocher^, pouvoir accepter d'être en autonomie complète, avoir des horaires impossibles, devoir improviser chaque jour, etc. Donc la plupart des collaborateurs ont besoin d'un climat de structure et donc c'était plutôt positif pour tout le monde.

**Interviewer :** Ok. Donc tous les employés ont réagi d'une manière positive. C'était 7 personnes mais tout le monde est resté et tout le monde continue. On est là 6 mois après le rachat et voilà. Y a pas d'alertes majeures.

**Interviewee:** Hum une autre question c'est par rapport au contexte avant l'acquisition. Vous m'aviez dit que vous connaissiez Cédric Pierrard d'avant. Mais au niveau des entreprises, il n'y a jamais eu de contacts, de coopération entre Efficacy et PeakMeUp.

**Interviewer :** Non. Bah PeakMeUp ça a été créé en janvier 2015 donc on s'est vu assez vite en fait. Ça a été assez rapide. Voilà on a quand même vendu 14 ou 15 mois après la création. C'est très rapide.

**Interviewee:** Et donc vous au niveau personnel, vous connaissiez déjà Cédric Pierrard?

**Interviewer :** Je le connaissais depuis 10ans parce qu'on avait comme client commun la chambre de commerce de Bruxelles. Donc moi j'étais... mon agence faisait le site web de Bessi, la chambre de commerce et Bessi avait déjà Efficacy comme CRM en fait. Bessi était un des premiers clients d'Efficacy. On s'était rencontré dans ce cadre-là à plusieurs reprises.

**Interviewee:** Et est-ce que ça a été à l'intégration et à l'acquisition?

**Interviewer :** Non. Bah non, de mon côté j'avais déjà une image positive d'Efficacy puisque j'ai connu Efficacy tout petit et j'ai vu les évolutions de loin, de très loin. Mais j'entendais des clients passer sur Efficacy. Donc j'ai vu cette boîte passer de rien à 10M de chiffre d'affaire en quelques années. Je n'ai jamais entendu d'échos négatifs sur Efficacy durant les différentes fois où on m'en a parlé. Donc c'est plutôt rassurant.

**Interviewee:** OK. Donc c'est plus au niveau psychologique et...

**Interviewer :** Oui ça joue. Mais ce n'est pas le rapport humain, je ne connaissais pas suffisamment Cédric pour dire, ah mais non on s'entend super bien, il faudrait qu'on fasse quelque chose ensemble. Ce n'est pas ça.

**Interviewee:** Ok ok je comprends.

**Interviewer :** Donc l'acquisition a eu lieu il y a 6 mois. Quels sont les premiers résultats que vous en pouvez retirer?

**Interviewee:** Ah bah les premiers résultats très concrets, on a des premiers contrats qui rentrent chez PeakMeUp grâce au vendeur Efficy. Les vendeurs Efficy commencent à peine à vendre des contrats. Il faut dire aussi qu'il y a un processus de décision où pour PeakMeUp, il faut quand même...Quand on s'adresse à des grandes sociétés par exemple, ça prend quand même quelques mois pour verrouiller un contrat et de vente sur un abonnement. On a normalement mais ça je laisserai Cédric confirmer parce qu'on n'a toujours pas reçu le bon de commande officiel mais on a un commande énorme pour un contrat Belfius. C'est vraiment la genèse de la relation...on s'est rencontré pour ça en fait. C'était pour débloquer pour PeakMeUp. Donc le fait qu'on se soit rapproché, ça a débloqué le fait que Belfius puisse passer complètement sur PeakMeUp ce qui est un énorme contrat. Ca il vaut mieux que ça soit Cédric qui vous en parle. Et du côté Efficy, je ne sais pas ce que Cédric en dira mais au niveau marketing, on a commencé à dépoussiérer et à faire des choses qui sont un peu plus dynamiques qu'avant. On a créé complètement une nouvelle identité pour Efficy qui fonctionne bien. On a des actions marketing qu'on est en train de mettre en place qui j'espère vont aider aussi du côté marketing à accélérer la croissance d'Efficy. Donc voilà plusieurs indicateurs très concrets de bénéfices positifs du rapprochement.

**Interviewer :** OK. Donc pour l'instant c'est un vrai succès si je comprends bien.

**Interviewee:** A ça a coupé pardon vous pouvez répéter?

**Interviewer :** Donc pour l'instant c'est un vrai succès si je comprends bien ce que vous dites?

**Interviewee:** Pour l'instant c'est prometteur. Ce n'est pas encore le moment de dire super c'était génial qu'il fallait le faire. Mais voilà chaque mois il y a des choses qui se passent.

**Interviewer :** Et même si l'acquisition est très récente, est-ce que vous auriez fait quelque chose de différent? Ou pour l'instant vous êtes selon votre plan et vous pensez que c'est pas mal?

**Interviewee:** Pfff c'est difficile à dire. J'aurais vraiment aimé avoir plus d'autonomie et être racheté par une boîte qui conserve notre autonomie pour qu'on puisse aller plus loin dans le produit plus rapidement avec notre façon de faire etc. Est-ce que j'aurais fait quelque chose différemment, non parce que sur ce point-là ce n'est pas moi qui choisit, c'est la boîte qui devient propriétaire, donc c'est Efficy. Comme je le disais tout à l'heure l'équation est comme ça. On fait avec ça et on va tirer le meilleur de cette équation.

**Interviewer :** Oui... jusqu'à quel point voudriez-vous être autonome? Vous disiez pour développer le produit mais jusqu'à quel point?

**Interviewee:** Bah euh, un peu comme on l'était avant. Le fait que l'équipe travaille ensemble, ce n'est plus le cas. L'équipe de PeakMeUp a été disloqué dans l'organigramme d'Efficy. Personnellement, mais ça c'est vraiment une question subjective, moi je pense qu'on aurait été plus efficace en restant autonome. Au niveau de l'impact sur l'innovation, c'est plus facile pour nous de dire "tient il y a ce truc-là qui est complètement fou que personne n'a encore fait et on va le faire". Quand on est intégré dans une plus grosse structure, les choix sont plus rationnels que ça. Qu'est-ce que nos clients ne nous demandent aujourd'hui pas demain. Donc voilà ça c'est la seule chose que j'aurais aimé qui soit différente c'est ça. Mais est-ce que j'aurais pu faire moi quelque chose pour que ça soit différent, je ne pense pas, parce que ce n'est pas dans mes mains.

**Interviewer :** Et donc vous pensez que l'innovation de PeakMeUp a un peu diminué après l'acquisition ou en tout cas le potentiel d'innovation?

**Interviewee:** Alors pas le potentiel. L'innovation pour l'instant a diminué pour des raisons très simples, c'est qu'on a mis comme priorité l'intégration PeakMeUp/Efficy. Ça c'est un choix volontaire des 2 parties. C'est évident si on s'est rapproché d'Efficy, c'est pour que PeakMeUp soit intégré dans Efficy. Et quelque part c'est aussi de l'innovation puisque en faisant ça on va commencer à créer le premier CRM gamifié du marché. Donc il n'y a pas de soucis. Maintenant en faisant ça, ça prend du temps et des ressources. Le peu de ressources qu'on a sont consacrés là-dessus. Donc c'est du temps qu'on n'a pas passé sur le développement du produit PeakMeUp lui-même. Mais ça.... Donc le potentiel d'innovation de PeakMeUp, il reste toujours là. On sait ce qu'on veut faire. On sait les pistes d'innovation qu'on veut mettre en place. Je pense par exemple au chatbot qu'on pourrait mettre en place l'année prochaine. Je n'ai aucun élément de blocage. Ce n'est pas Efficy qui dit non il ne faut pas le faire. C'est juste qu'il faut l'intégrer dans une roadmap, il faut voir comment et quelles ressources sont disponibles pour le faire. Il n'est pas du tout impossible qu'on le fasse. C'est trop tôt pour moi pour savoir. Mais pour vraiment mesurer est-ce que le logiciel a correctement évolué, il faut se revoir 2017. On aura 1-2-3 versions supplémentaires.

**Interviewer :** Ok. Et concernant le futur de l'acquisition, quels sont les plans, les envies, comment ça va se passer dans le futur?

**Interviewee:** Je ne comprends pas la question.

**Interviewer :** Donc quel est le plan pour les mois et les années à venir. Est-ce que vous allez continuer à intégrer, à quel point? Est-ce que vous allez partir sur d'autres choses?

**Interviewee:** Euh donc royal App force n'existe plus. C'est un produit, donc c'est PeakMeUp. Donc PeakMeUp va continuer à évoluer. On sort une version, comme PeakMeUp c'est la thématique montagne, chaque version prendra un nom de station de ski. Donc la prochaine version c'est Aspen. La précédente version c'était Chamonix. On a un calendrier de développement. Dans le futur de l'intégration et de l'acquisition, 1) on doit vendre de plus en plus de PeakMeUp. Donc ça on a un plan financé sur ça à respecter avec un business plan commercial en nombre de vente. 2) on doit rapidement avoir une intégration entre les deux outils pour que les clients Efficacy qui prennent le CRM puissent bénéficier ou payer pour avoir le PeakMeUp en module intégré. 3) Au niveau marketing, on est en train de construire un CRM qui doit devenir un challenger important en Europe. Ça c'est la mission casquette marketing. Et on y travaille avec tout le comité de direction mais avec toute l'équipe d'Efficacy aussi. Ça c'est le challenge de l'intégration réussi même si ça n'a plus rien avoir avec PeakMeUp. C'est plutôt ma fonction à moi.

**Interviewer :** Et au niveau des ex-employés de PeakMeUp, est-ce qu'ils vont rester sur ce projet là ou est-ce dans le futur ils pourraient être muté dans un autre projet?

**Interviewee :** Alors les employés de PeakMeUp travaillent déjà sur les autres projets.

**Interviewer :** Ah ok!

**Interviewee:** Donc par exemple Aurélia qui est vendeuse à Paris dont je vous donnais l'exemple vend également de l'Efficacy CRM. Par exemple Christophe qui est notre développeur mobile qui a développé PeakMeUp principalement, développe d'autres projets mobiles pour Efficacy. Par exemple, Catherine qui est responsable de projet pour PeakMeUp et qui fait aussi le suivi des clients, est également maintenant responsable ISO pour les procédures audit ISO d'Efficacy.

**Interviewer :** Ok je vois.

**Interviewee:** On est multi-casquettes, on est dans la société donc on va ou les priorités sont.

**Interviewer :** Ok. Je suppose que ça marche aussi dans l'autre sens où les employés d'Efficacy travaillent aussi sur PeakMeUp.

**Interviewee:** Oui! Mais voilà PeakMeUp c'est dont a besoin de la part d'Efficacy, c'est que l'équipe commerciale commercialise PeakMeUp. Pour le développement du projet, c'est surtout l'ancienne équipe de PeakMeUp qui est déçu. On connaît le produit par cœur, on a commencé à le faire. On n'a pour l'instant pas trop besoin d'aide externe sur le développement du produit. Ce n'est pas impossible que ça change. Il n'est pas impossible que... En fait, si c'est déjà le cas car pour l'intégration PeakMeUp Belfius, c'est déjà les 2

équipes qui travaillent. On est plus qu'un seul. Donc il y a des développeurs d'Efficy et des développeurs de PeakMeUp qui travaillent ensemble.

**Interviewer** : Ok Je vois. Ok parfait. J'ai un peu fait le tour de mes questions donc merci beaucoup. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ou quelque chose qu'on n'a pas parlée.

**Interviewee**: Non. Non c'est vraiment un super sujet de mémoire. Je serais ravi d'avoir les conclusions dans l'autre sens...

**Interviewer** : Oui oui avec plaisir.

**Interviewee**: Il n'est pas impossible que je donne une conférence sur la gamification à Louvain le...pour les étudiants en master 2

**Interviewer** : De quel programme?

**Interviewee**: Très bonne question. Je vous dis ça tout de suite. C'est dans la chair digital marketing pour le master en science de gestion et en ingénieur de gestion. Je ne sais pas si c'est votre filiale?

**Interviewer** : Oui c'est ma filiale.

**Interviewee**: Voilà mais bon apparemment c'est le 18 novembre et je ne suis pas en Belgique. S'il y a des dates et vous êtes présents, on peut se croiser.

**Interviewer** : Oui oui pourquoi pas. Oui c'est aussi un sujet très intéressant.

**Interviewee**: Ah c'est un sujet très intéressant. Moi ça me passionne. C'est mon dada!

**Interviewer** : Oui c'est une chouette sujette. Ok. Merci pour votre temps en tout cas.

**Interviewee** : Et bonne chance pour votre travail et bonne réunion avec Cédric.

**Interviewer** : Ok merci beaucoup bonne journée.

**Interviewee**: Au revoir.

## **Appendix 5: Interview of Mr. Yann Guilbert**

Interview - Yann Guilbert - Efficacy/PeakMeUp - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission./!\

**Interviewer:** Donc je vais peut-être commencer par me présenter et présenter ce que je fais. Je ne sais pas à quel point tu as reçu des informations par rapport au pourquoi de l'interview.

**Interviewee:** Je n'ai reçu aucune information.

**Interviewer:** Ok parfait. Bah voilà je vais t'expliquer. Alors je m'appelle Robin. Je suis étudiant à la LSM à Louvain-La-Neuve, en dernière année de master en gestion. Donc là je suis en train d'écrire mon mémoire pour être diplômé. Je devrais le finir en Janvier. Avant ça, j'ai fait aussi un stage de 6 mois en Thaïlande dans une entreprise d'assurance où j'ai un peu commencé à travailler sur les start-ups dans ce domaine-là. C'est de là que vient mon sujet de mémoire. Donc le sujet de mémoire c'est les acquisitions de start-ups par des grandes entreprises avec... Et je me concentre sur le dilemme entre intégration et autonomie durant la phase de post-acquisition.

**Interviewee:** D'accord.

**Interviewer:** Donc voilà. Pour le moment, j'ai écrit ma partie théorique. Maintenant, je vais faire ma partie pratique qui est des études de cas. Un de ces cas va être Efficacy et PeakMeUp. Donc c'est pour ça que je te contacte aujourd'hui pour voir un peu ce qui s'est passé, ton ressenti et comprendre un peu plus les choses.

**Interviewee:** D'accord ok. Donc si j'ai bien compris, c'est les acquisitions de start-up par les grandes entreprises.

**Interviewer:** Oui c'est ça. Les grandes entreprises étant définies assez vaguement pour le moment. Donc Efficacy est compris dedans et, par exemple, j'ai un autre cas avec ING pour te donner un peu une idée.

**Interviewee:** D'accord c'est ça. Ce que j'allais dire on est raisonnablement une moyenne grande. Dans les grandes on est une petite on va dire.

**Interviewer:** Oui voilà c'est ça.

**Interviewee:** Ce qui fait qu'il y a peut-être des mécanismes un petit peu différent chez nous, voir une absence de mécanismes.

**Interviewer:** Voilà grand ça veut dire pas 2 start-ups qui s'achètent ensemble en fait. C'est surtout ça. Donc voilà c'est un peu ce que je fais. Je ne sais pas si tu as des questions?

**Interviewee:** Non. Maintenant, ça va prendre combien de temps comme ça j'ai une idée.

**Interviewer:** Euh 45min-1h.

**Interviewee:** Ok. Ça va.

**Interviewer:** Ça rentre dans ton planning?

**Interviewee:** Pas de souci. Oui oui c'est prévu.

**Interviewer:** Ok parfait. Est-ce que je peux te demander de te présenter, de dire d'où tu viens et ce que tu fais maintenant?

**Interviewee:** Oui. Donc moi je m'appelle Yann Guilbert. Je suis français d'origine. Je travaille dans l'informatique depuis maintenant une quinzaine d'années. Je suis ingénieur de formation en fait en électronique et en informatique de gestion. Pas que de gestion, je suis passé par l'industriel. J'ai fait pas mal d'années dans l'informatique industriel mais quand même toujours l'informatique en gestion. Voilà mon parcours m'a amené à bosser dans différentes boîtes 3-4 comme ça. Maintenant ça fait 2 ans presque que je suis à Efficacy, en tant que développeur dans le département R&D. Mes fonctions au sein du département, elles sont très peu détaillées dans ma fiche de poste. Mais en gros voilà je suis développeur mais du coup je suis chef de projet sur des projets...sur l'aspect technique des projets. Un peu architecte logiciel par la force des choses parce qu'on fait de l'analyse et qu'on architecteur des solutions. On est un peu touche à tout mais le cœur de ce que je fais c'est quand même du code donc je suis développeur quoi. Et donc dans le cadre de l'intégration de PeakMeUp, dans le cadre du rachat de PeakMeUp, moi je suis développeur à qui on a assigné... le développeur principal en tout cas, a qui ont assigné la tâche de commencer un premier aspect de l'intégration de ce qui existait au niveau technique et informatique.

**Interviewer:** Ok je vois

**Interviewee:** Au niveau de PeakMeUp à Efficacy, à notre logiciel principal quoi.

**Interviewer:** Ok. Et donc pour le moment, est-ce que tu es plein temps sur ce projet là ou est-ce que tu as encore d'autres projets à côté?

**Interviewee:** Ah non chez il est rare que tu sois à plein temps sur un seul projet parce que le workload ne se passe pas comme ça. C'est à dire que surtout en R&D, on a des projets de fond comme ça, qui sont des vrais projets avec des deadlines, avec des livrables attendus, qui sont éventuellement aussi vendu aux clients, donc avec des deadlines. Et puis, on tout l'opérationnel avec d'autres choses qui sont attendus de notre département aussi. Mais même sur le support, s'il y a un bug qui est trouvé dans telle ou telle partie du logiciel, bah alors ça vient chez nous. C'est les mêmes développeurs qui font de développement projet qui font ça. Donc on répartit le temps sur la semaine sur ci ou ça. Il n'est pas rare que sur une journée, on fasse 2 ou 3 projets différents quoi.

**Interviewer:** Ah ok d'accord. Donc c'est assez multi task si je comprends bien.

**Interviewee:** C'est multi-task mais ça c'est aussi dû au fait qu'on est une petite structure, fin qu'on est une structure raisonnable et que dans mon département on est 5-6 développeurs maintenant et qu'il y a beaucoup à faire. Nous on couvre vraiment très large. Moi j'ai un spectre de compétences qui touche autant à de l'interface et du pur design, quoi que ça ne soit pas là où je sois le plus fort, mais aussi des trucs plus côté serveur, ou plus côté réseaux, communications réseaux. Donc en fait, on va me demander des trucs où moi, on fonctionne beaucoup par spécialités. Ceux qui sont plus à l'aise dans ça vont faire les trucs qui touchent à ça. Donc au final, tu es tout le temps demandé pour ci ou pour ça. Je ne pourrais pas faire que de l'intégration PeakMeUp quoi... c'est impossible quoi.

**Interviewer:** Et au niveau du pourcentage de ton temps. Est-ce que ça prend beaucoup de temps ou c'est juste un projet comme les autres?

**Interviewee:** C'est un projet comme les autres dans le sens où ça a pris un certain temps. Maintenant.... C'est un peu par phase. Il y a des choses qu'on peut faire en une fois comme ça, deux mois après le rachat de PeakMeUp, fournir une solution clé en main. Parce que voilà, c'est deux logiciels qui ont de l'histoire, qui ont une structure, qui sont ce qu'ils sont. Les choses ne se bloquent pas comme ça facilement. Tu dois le savoir. On a d'abord découpé le planning bon on va d'abord faire une première version de l'intégration mais ça Cédric a du te l'expliquer.

**Interviewer:** Oui

**Interviewee:** Ça c'est ce qui a été fait ... C'est à dire que maintenant, on va rentrer en production, la première phase de l'implémentation technique de l'intégration. Après, il y aura encore des choses à faire. C'est à dire que le projet est toujours en cours, dans le sens que PeakMeUp existe, Efficacy existe. Ils Co discutent un peu sur certains cas de notre communication mais ce n'est pas encore ce qu'on vise à long terme. Et là vision à long terme, je ne l'ai pas non plus parce qu'elle est stratégique, elle est commerciale, elle est marketing. Elle implique plein d'acteurs. Il y a de l'analyse. En fait, il y a encore beaucoup d'analyse à faire avant de décider où on va.

**Interviewer:** Ok d'accord. Donc on va peut-être revenir un peu sur le début de l'acquisition. Comment est-ce que ça a été présenté et quand est-ce que tu l'as appris?

**Interviewee:** Alors moi je l'ai appris un peu près en même temps que tout le monde, c'est à dire, si je m'en souviens bien, il y a eu une communication officielle au sein d'Efficacy lors d'un meeting avec la direction, donc Cédric et les administrateurs. Ils venaient nous annoncer le rachat. Donc là on a appris que PeakMeUp, euh Royal App Force, existait,

qu'il y avait des softs qui existait PeakMeUp et puis je ne sais plus qu'elles autres solutions. Fin ils ont 2-3 trucs autres. Et à ce moment on ne parlait vraiment pas encore d'intégration. Là je l'ai appris. Après c'est dans la roadmap des choses à faire que mon manager nous a dit bah voilà ça ça va être un projet qui va être lancé puis en avant quoi.

**Interviewer:** Ok. Donc quand ça vous a été présenté, comment l'acquisition était comment motivée? Parce que vous ne parliez pas d'intégration, donc comment ça a été expliqué alors?

**Interviewee:** Euh expliqué, en tout cas ce que moi j'ai compris, c'est qu'Efficy essayait de... avait détecté que la gamification était quelque chose sur lequel il fallait miser et être compétitif, peut être prendre de l'avance sur les concurrents. Et que du coup, soit développeur from scratch, c'était quelque chose qu'on ne connaissait pas. Soit... c'est pas la première fois qu'Efficy se rapproche de petites start-ups ou ravale, essaye de faire des rachats ou des collaborations. On est habitué à ce qu'Efficy comme ça macrophage, avale des petits choses. Donc ce qui nous a dit Cédric à ce moment-là, c'est quand on achète une start-up, c'est surtout les gens qu'on achète entre guillemets. Il faut intégrer les compétences aussi. Donc c'était l'idée, c'est comme ça que ça nous a été présenté, c'était d'avoir les compétences de Mr. Mangiatordi, qui est le directeur marketing maintenant et aussi technique avec l'appli mobile de Christophe Gossiaux qui est développeur mobile, même si lui c'est un peu différent parce qu'il est indépendant. Et puis, éventuellement le portefeuille client mais là-dessus, on avait des clients communs donc c'est là-dessus qu'ils se sont rencontrés je crois. Donc c'était assez transparent sur ce qu'il se passait et on a compris la motivation, la gamification. Il n'y avait pas ça dans Efficy. Il fallait en faire maintenant. Donc on achète une petite boîte qui en fait déjà et on va voir ce qu'on sait bricoler avec ça.

**Interviewer:** Ok donc si je comprends bien, c'était d'une part pour acquérir un produit qu'Efficy ne faisait pas et donc étendre son offre, et d'autre part pour le staff de PeakMeUp qui avait des compétences qu'Efficy n'avait pas?

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Ok. Est-ce que tu penses qu'il y a eu une raison qui a prédominé sur l'autre?

**Interviewee:** Ce n'est pas que... oui il y a le produit et il y aussi ce qu'Efficy peut vendre dans ce qu'elle annonce. C'est très marketing je pense aussi. C'est de pouvoir dire on fait de la gamification. Mais c'est aussi pour faire évoluer son produit en interne. Donc oui oui, je pense que c'est quand même plus le produit. C'est un mélange des deux. Après ça je ne saurais pas te dire, je n'ai pas vraiment discuté en profondeur avec Cédric.

**Interviewer:** Oui mais c'est aussi intéressant d'avoir ta perspective et comment tu vois les choses aussi.

**Interviewee:** Oui moi j'ai plutôt l'impression que c'est le produit. Le produit mais chez nous, c'est un peu spécial aussi parce qu'on a un gros client, voilà qui utilise déjà notre solution et qui utilisait déjà PeakMeUp. Donc tu vois c'est aussi ça, tu vois qu'il y a un beau contrat à la clé. Donc c'est un peu la motivation commerciale du truc quoi. Y avait une commande aussi potentielle.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc il y avait 3 grandes raisons quoi? Et ce contrat-là était une raison supplémentaire...

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Ok. Donc ça c'était vraiment pour les motivations de l'acquisition et comment ça vous a été expliqué. Donc une fois que ça a été annoncé, comment les choses se sont passées après?

**Interviewee:** D'un point de vue de l'organisation du travail, du lancement...

**Interviewer:** Oui comment tu les as rencontrés, comment vous avez commencé à travailler ensemble etc.

**Interviewee:** Bah chez nous, c'est très informel ce genre de choses parce que voilà ça fonctionne comme ça un peu dans la façon, dont l'organisation fonctionne. Je ne me souviens pas trop mais il y a un meeting qui a dû être fait surement... On a profité de l'occasion... PeakMeUp avait son propre agenda de rencontre clients machin voilà ils bossaient aussi commercialement. Ils signaient des deals avec telle banque, tel truc machin. Donc eux continuaient leur activité. Bah y a un moment où effectivement, ce fameux client, Belfius en l'occurrence, a commencé à discuter à voilà bah alors on voudrait peut être intégrer les deux. Donc il a fallu qu'on se retrouve autour de la table pour analyser un peu ça. Et donc je crois que c'est le premier contact que j'ai eu, discuter un peu avec... Mais maintenant que... attends... Parce qu'il a bien fallu un moment qu'on m'explique un peu ce que faisait PeakMeUp...

**Interviewer:** Oui j'imagine... Est-ce que tu les as rencontrés?

**Interviewee:** Oui oui je les ai rencontrés. Je pense qu'ils sont venus au bureau et puis on a passé une matinée ensemble avec le développeur, un peu briefer et montre des choses. C'est plutôt ça à mon avis le premier contact. Maintenant, je ne pourrais vous garantir à 100% qu'il n'y a pas eu d'autres réunions un peu aussi... pas technique mais juste de rencontre. Je ne me souviens plus trop.

**Interviewer:** Ok. Est-ce qu'il y a eu par exemple des team buildings ou des choses comme ça?

**Interviewee:** Non pas... Enfin avec eux, par la suite oui, mais au moment de l'acquisition non pas spécialement. Il y a eu... si si y a eu... vais je me demande s'il n'a pas combiné ça avec un évènement qu'on avait ici à Efficy. C'est à dire annoncer ça à ce moment-là. Ça coïncidait avec les 10ans d'Efficy je ne sais plus. Oui il n'est pas rare que ... voilà dans le cadre d'un apéro après boulot ou un truc after work, on les fasse venir et on se rencontre de façon informelle. Si si, il y a eu une fête où ils sont venus. On a fêté ça je crois.

**Interviewer:** On m'avait parlé d'un diner...

**Interviewee:** Oui c'est ça, ça devait être ça!

**Interviewer:** Donc il y a eu une rencontre vraiment informelle pour présenter les gens quoi?

**Interviewee:** Oui oui

**Interviewer:** Ok. Donc ça tu les as rencontrés. Donc maintenant, si j'ai bien compris, l'équipe a été intégré à Efficy... euh est-ce que tu peux me dire un peu comment ça se passe au jour le jour et qui travaille comment?

**Interviewer:** Euh écoutes moi je ne pourrais pas trop te répondre... Donc il y a 3 ou 4 personnes chez eux. 4 personnes je crois, dont la 4e je ne la connais pas vraiment. Je me demande même si je l'ai déjà croisé. Elle est peut être venu au diner mais je ne me souviens pas trop.

**Interviewee:** Ok

**Interviewer:** Dominique lui a pris un rôle de directeur marketing ici... je ne pourrais pas te dire du tout comment il travaille parce que je ne suis pas dans son département. Je n'ai pas beaucoup affaire avec lui.

**Interviewee:** Tu n'as jamais de contacts avec lui en fait?

**Interviewer:** Si, il arrive qu'on ait des contacts mais alors c'est pour de l'analyse et lui donne son feedback sur ci sur ça. C'est plus sur ce que lui connaît, donc la gamification. Quand on discute de l'intégration et qu'on dit il faudrait que ça fasse ça, lui dit attention attention voilà quand on touche à si ou à ça, voilà il parle de son core business que lui connaît. Il nous donne son feedback. Mais ce sont les seuls échanges que j'ai avec lui. Par contre, j'ai beaucoup plus d'échange avec Catherine et avec Christophe. Christophe évidemment parce que c'est le technicien. C'est lui qui s'occupe du code de PeakMeUp. Donc lui c'est sur le plan technique que je suis tout le temps en contact avec lui parce qu'on a dû créer des ponts de communication entre nos deux solutions. Donc en fait, c'est des

meetings Skype, c'est des mails qu'on s'envoie. C'est des communications sur Slack ou peu importe le moyen de communication sur le web. C'est aussi, ce n'est pas très... voilà il n'y a pas un planning de ce qu'on fait. Il y a des deadlines à respecter. Il y a effectivement un planning. Chacun à ses journées. On se fixe des meetings et des choses comme ça. Mais sinon on avance un petit peu chacun de son côté parce qu'il a des choses à faire de son côté et moi du mien. Avec Catherine, avec les clients, avec Belfius en l'occurrence, qu'on fait l'analyse et qu'on valide ensemble et qu'on soulève les obstacles techniques ou les obstacles fonctionnelles que le client dit ah j'aimerais bien avoir ça. Mais nous on a dit non ce n'est pas possible parce que ça ne fonctionne pas comme ça, ou alors on ne pourrait pas faire ça. Donc avec elle, on valide ensemble tous ces points-là. Elle est un petit peu le pont entre Dominique et Christophe et moi quoi. Je crois qu'elle a pris un autre rôle dans Efficy. Elle va plus migrer vers la qualité en général dans Efficy. Donc elle va un petit peu lâcher PeakMeUp pour toucher plus au métier d'Efficy en général... je crois.

**Interviewer:** Ok d'accord. J'avais cru comprendre de mes autres interviews que Christophe et Catherine était, en fait, assez rarement au bureau. Est-ce que c'est quelque chose de commun chez Efficy?

**Interviewee:** Oui c'est assez commun pour les gens qui sont géographiquement éloigné parce qu'on veut, dans la philosophie du management en tout cas... ce n'est pas une boîte qui fonctionne à l'ancienne on va dire, avec des ... On ne pointe pas. Il n'y a pas de contrôle, de flicage des horaires ou quoi. En revanche, on attend des gens que le boulot soit fait et on leur fait confiance. Après, il y aussi que c'est une boîte assez jeune. Je ne sais pas la moyenne d'âge mais à mon avis on est dans les 30-35ans. Les gens ont tous des vies actives, des complications. Donc voilà il y a le parti pris de faire du homeworking. Donc moi-même je fais du home working et pas qu'un peu. Pour prendre l'exemple de mon département, on a 2 développeurs. Il y en a un qui c'est carrément tout le temps du home working parce que c'est simple il travaille en France. Donc toutes les communications c'est par chat, c'est par Skype et c'est par mail, etc. Il y a un autre développeur qui lui aussi habite loin et lui viens à raison de 1 jour peut-être 2 jours par semaine. Et moi, ça m'arrive fréquemment de faire 1 à 2 jours de home working par semaine. Donc voilà c'est ne paraît pas anormal comme de situation.

**Interviewer:** Donc si j'ai bien compris, Catherine va prendre des responsabilités un peu différentes chez Efficy.

**Interviewee:** C'est comme ça qu'on nous l'a annoncé. Maintenant en pratique...

**Interviewer:** Ok. Est-ce que tu sais au niveau de Christophe, est-ce qu'il y a aussi une intégration dans Efficacy ou est-ce qu'il reste vraiment sur le projet de PeakMeUp et qu'il ne travaille pas vraiment sur d'autres projets d'Efficacy.

**Interviewee:** A ce niveau-là, je suis un peu curieux sur la façon dont ça fonctionne mais ça ça peut s'expliquer pour d'autres raisons qui sont des raisons managériales. Ça ne me regarde pas. C'est une question qui aurait dû être soulevé plus... Pour moi, pour l'instant ce que je constate c'est qu'il est que sur du PeakMeUp, que du coup il n'est pas totalement intégré à l'équipe. Il n'est pas rare d'ailleurs qu'il ne soit même pas mis dans les boucles de mails et tout parce que bah oui... les 3/4 des trucs qu'on discute, lui il ne connaît même pas parce que ce n'est pas ce sur quoi il travaille. Après son spectre de compétence est très focalisé sur le mobile. Jusqu'à présent, on faisait peu de mobile. Maintenant on a un développeur qui est arrivé chez nous en spécialité mobile aussi. Le fait qu'il est indépendant aussi, ça rajoute un peu de distance aussi. Ça fait donc que je n'ai pas l'impression qu'il y a tout de suite l'envie de lancer une trajectoire pour essayer de l'intégrer encore plus dans Efficacy et c'est dommage. Je trouve ça un peu dommage.

**Interviewer:** D'accord

**Interviewee:** Pour l'instant ce n'a pas été fait. Maintenant c'est vrai que l'intégration n'est pas encore faite non plus.

**Interviewer:** Oui oui c'est ça, c'est assez nouveau en fait.

**Interviewee:** Voilà. Ça ne s'est pas encore mis en place en tout cas.

**Interviewer:** ok. Donc pour toi, si on peut dire, il ne fait pas encore partie d'Efficacy et il travaille plus un peu comme une personne, je vais dire externe?

**Interviewee:** C'est un peu le ressenti oui.

**Interviewer:** Ok ça va. Et est-ce que ça pourrait amener des difficultés dans le futur ou des problèmes?

**Interviewee:** Ca... tu parles de mon point de vue ou de l'organisation en général?

**Interviewer:** Du point de vue d'Efficacy.

**Interviewee:** Du point de vue d'Efficacy, je ne sais pas dire. Mais moi si j'étais dans une position managériale, moi je pense que oui il faudrait arriver à s'en occuper. Pour moi oui c'est problématique.

**Interviewer:** Et du coup, est-ce que tu penses que quand le projet PeakMeUp sera plus avancé, et plus intégré dans Efficacy, est-ce que tu penses que justement Christophe va être sur d'autres projets, ou il va plutôt pas continuer l'aventure avec vous?

**Interviewee:** Là, il n'y a que Christophe qui peut répondre. En tout cas, ce qui est sûr, c'est qu'il est dans une configuration où fin je ne sais pas trop... Allez s'il devait penser dans l'avenir à quitter l'aventure, il ne serait pas dans une situation différente de ce qu'il est aujourd'hui quoi. C'est à dire être indépendant machin et tout. Donc ça pourrait aller dans ce sens-là. Maintenant, peut être aussi c'est une façon... Je crois qu'il était déjà indépendant à l'époque de Royal App Force. Donc toute façon pour lui, ça ne change rien. Je pense que c'est plus un confort. Voilà c'est un deal, ça l'arrange financièrement, administrativement et à d'autres points de vue j'imagine. Donc voilà quoi. Maintenant, je ne sais pas. Là je ne peux pas répondre pour lui.

**Interviewer:** Ok c'était pour avoir ton avis. Ok parfait. Est-ce que tu as vu de difficultés lors de l'intégration. Est-ce qu'il y a eu des moments de blocage, des choses qui vous ont crispé des deux côtés?

**Interviewee:** Il y a des petits problèmes effectivement. Ça c'est plus...c'est un peu naturel je pense. Notamment à propos de qui doit dire quoi et de qui doit dire quoi à tel client, etc. Parce que nous on est quand même plus structuré que Royal App Force qui est une petite structure, qui est une start-up. Donc eux ont l'habitude de travailler de façon un peu informelle des fois, sans centralisé toute l'info, voilà chacun envoie son petit mail aux clients et tout... Et donc il y a eu un moment où il a fallu recadrer ça un peu. Pour moi, il y a eu un autre problème, qui est plutôt du côté d'Efficy, c'est que je pense que le manager n'a pas vraiment joué son rôle à ce niveau-là, à savoir bien expliqué qu'après, préparer voilà une transition et peut être mieux former les gens de PeakMeUp à comment on travaille chez Efficy. Des trainings étaient prévus hein. Ils ont suivi des trainings mais pour moi ce n'est pas suffisant. C'est un training qu'on donne à tout le monde quand il veut savoir ce que fait le produit, c'est bien. Mais après, il y a comment on travaille à Efficy et comment on travaille entre nous, ce n'est pas la même chose. Je pense que ça ça n'a pas été assez fait. Et donc, ça à créer des petites tensions à un moment parce que, notamment Catherine, s'est senti un petit peu dépassée parce qu'en gros, elle essayait d'avancer avec la façon dont elle avait l'habitude de travailler à PeakMeUp. Puis après on lui disait que ça ne devait pas se passer comme ça parce que nous on a des deals avec eux et ça doit passer par une chaîne de validation qui ne dépend pas d'elle. En gros, il doit y avoir un circuit de commande qui a été fait et validé etc. Or, elle, elle est déjà en train de prester du temps dont on n'est pas sûr qu'on puisse le facturer au client. Il y a des petites choses comme ça. Ça crée de la crispation pour elle, pour nous... Il y a eu des petits accrochages mais ça c'est des ajustements.

**Interviewer:** Et donc comment ça a été résolu ce problème?

**Interviewee:** Bah ça je ne peux pas te dire mais je crois qu'il y a eu une discussion et un peu de la mise au clair entre Catherine et le management pour un peu recarder, et réexpliquer un peu aussi où commençait où s'arrêtait sa mission, comment on interagissait... Donc il y a eu des échanges quoi.

**Interviewer:** Ok donc ça a pu être recardé assez facilement apparemment.

**Interviewee:** Oui oui encore une fois, on se tutoie, on s'entend tous bien donc voilà ça facilite.

**Interviewer:** Est-ce que tu as constaté d'autres problèmes ou d'autres incidents comme ça?

**Interviewee:** Pas que je sache. En tout cas, avec Christophe tout roule même si voilà tu rachètes une petite structure, un petit produit et tu vois les défauts... ça aux défauts d'un petit produit aussi. Donc ça c'est plus sur le plan technique. Voilà on n'a peut-être pas la même exigence au niveau de la qualité et tout donc il y a des choses où on repasse mais ce n'est pas des crispations anormales avec les gens ou des choses comme ça. Humainement ça se passe très bien.

**Interviewer:** Donc par exemple, à ce niveau-là, ça a été facile de faire des commentaires à Christophe sur le produit? Parce que je suppose que c'est lui qui l'avait fait depuis le début... est-ce que ça a été facile de commenter ça?

**Interviewee:** Moi en tout cas je n'ai pas eu de souci par rapport à ça. Il est conscient de la limite de son truc mais aussi des forces qu'il avait. On aussi constaté les forces qu'il avait. On a constaté les limites que ça avait. On a pu échanger là-dessus je crois de façon assez transparente sans souci en tout cas.

**Interviewer:** Ok ça va. Et donc pour toi si tu devais dire est-ce que l'entreprise PeakMeUp, est-ce que tu dirais que c'est vraiment intégré à 100% ou est-ce qu'il reste encore un peu de PeakMeUp et un peu d'Efficy? Donc que ces 2 entreprises distinctes ou 1 entreprise vraiment intégrée?

**Interviewee:** Euh c'est entre les deux. Je dirais même que c'est la troisième réponse. C'est une petite entreprise dans l'entreprise. Ça donne presque ce feeling-là. Parce que les gens de PeakMeUp, à part Dominique parce qu'il a pris des fonctions plus larges, donc lui je ne sais pas. Mais jusqu'à présent ça m'a donné le feeling que Catherine bossait beaucoup sur les produits de PeakMeUp. Fin sur les produits Royal App Force, PeakMeUp et les extensions. Christophe aussi puisqu'il ne travaille que là-dessus. Donc ça donnait l'impression que c'est un sous-département dans l'entreprise. Oui c'est intégré mais sans pour autant qu'eux partent sur du transversal quoi.

**Interviewer:** Ok donc on peut vraiment parler d'intégration logicielle parce que vous faites un logiciel ensemble que ça c'est vraiment intégré. Mais au niveau des personnes et de l'entreprise elle-même, ce n'est pas intégré.

**Interviewee:** Ce n'est pas à 100% en tout cas, pas encore.

**Interviewer:** Ok Ok. Ok une autre question, c'est du point de vue technique, est-ce qu'on aurait pu envisager de garder PeakMeUp en start-up et les laisser travailler sur le produit et vous travaillez sur l'intégration en collaboration? Est-ce que ça aurait été possible ou est-ce que l'intégration des personnes dans Efficacy était vraiment indispensable?

**Interviewee:** Tu veux dire juste en faire un partenaire et les laisser autonome dans leur...

**Interviewer:** C'est ça les laisser gérer le développement de PeakMeUp et puis collaborer juste pour l'intégration logicielle.

**Interviewee:** Je crois que ça aurait été faisable mais ça aurait été compliqué rapidement. Parce que comme je l'ai mentionné, la troisième raison c'était cette grosse commande. Ce client particulier à un niveau d'exigence dans l'intégration, fin dans la façon dont on délivre le logiciel, dans la qualité, dans tout un tas de critères, qui fait que je ne crois pas que PeakMeUp en l'état aurait pu satisfaire aux exigences du client. Ça aurait été à nous de faire en sorte... Je ne vois pas comment ça aurait pu fonctionner.

**Interviewer:** Donc ça aurait été...

**Interviewee:** Mais à la limite ça n'aurait pu être qu'un blocage du coup que pour ce client là mais que nous on aurait quand même pu collaborer avec eux, comme on collabore avec d'autres structures pour d'autres solutions. On n'a pas racheté de boîtes et ça marche quand même.

**Interviewer:** Ok donc ce blocage aurait été dû à la rapidité et à la demande très haute d'intégration de Belfius?

**Interviewee:** Euh je ne sais pas dire..;

**Interviewer:** Si vous aviez eu plus de temps pour pouvoir intégrer, ça aurait été une solution possible?

**Interviewee:** Peut-être. Là techniquement en tout cas, bien sûr ça aurait été faisable. Parce qu'aujourd'hui... Que ce soit l'appli PeakMeUp ou les appli qu'on fournit... On est à une époque où c'est beaucoup plus facile de faire interagir des systèmes qu'il y a 10 ans ou 15 ans. Donc ça aurait été faisable. Mais j'aurais préféré qu'on récupère carrément la main sur le code complet de PeakMeUp et qu'on améliore certaines choses de toute façon.

**Interviewer:** Ok donc pour toi d'un point de vue technique, ça aurait possible mais c'est mieux comme c'est maintenant?

**Interviewee:** C'est mieux comme c'est maintenant.

**Interviewer:** Ok. Et du point de vue du produit de PeakMeUp en lui-même, est-ce que tu juges qu'il est mature ou est-ce qu'il faut encore beaucoup de développement?

**Interviewee:** Il est mature. Il n'est pas tout à fait mature. Il est adolescent. Il est très prometteur. Il a très bon sur un tas de choses. Par contre, il doit encore faire ses preuves sur tout un tas d'autres. Pour moi, il y a encore pas mal de développement. Mais on va dire le squelette est là mais il y a énormément de choses qui ne sont pas à jeter et qui sont à garder.

**Interviewer:** Ok ok mais il y a encore beaucoup de développement à faire dessus.

**Interviewee:** Oui oui oui

**Interviewer:** Ok je comprends bien. Ok donc si, de ton point de vue, tu devais dire les résultats de l'acquisition. Est-ce que pour toi c'était positif ou négatif?

**Interviewee:** Positif!

**Interviewer:** Pour quels raisons?

**Interviewee:** D'abord humainement parce que ça c'est bien passé à ce niveau-là. C'est des gens avec qui c'est chouette de collaborer. On a eu la chance aussi d'avoir des choses plus informelles, des meetings par après. C'est des gens avec qui j'ai bien sympathisé. En plus, le projet est intéressant et ça ouvrait un peu le scope de ce qu'on fait déjà à Efficy. En effet, on ne faisait pas trop de truc mobile jusqu'à présent. Donc c'est plutôt intéressant et existant en gros. C'est pour ça que pour moi d'un point de vue technique c'était assez positif oui.

**Interviewer:** Ok et je reviens juste sur une chose. Tu m'avais dit qu'il y avait un deuxième développeur mobile qui arrivait.

**Interviewee:** Oui.

**Interviewer:** Comment ça se passe un peu? Est-ce qu'il travaille sur PeakMeUp?

**Interviewee:** Non, pour l'instant pas du tout. En fait c'est un nouveau pôle de compétences qui s'est développé dans le département R&D parce que ça fait longtemps qu'on parle de... Voilà d'avancer sur l'aspect mobile. Pour le mobile l'appli mobile...il n'y a pas d'appli mobile. Tout est web-based est ça fonctionne. Ce n'est pas encore le truc. On n'avait pas vraiment la compétence dans le département. Christophe a une partie de la compétence mais il y a d'autres aspect où 1) il n'a pas le temps visiblement parce qu'il est sur d'autres choses et 2) on aimerait, nous, lancer d'autres projets aussi. Puis il y a plus qu'une seule personne à faire donc voilà.

**Interviewer:** Est-ce qu'il y a un transfert de compétences entre Christophe et cette personne-là?

**Interviewee:** Pas pour l'instant.

**Interviewer:** Ok, est-ce que c'est prévu dans le futur?

**Interviewee:** Euh j'imagine... Je ne sais pas.

**Interviewer:** Ok ok. Donc on revient un peu sur les résultats de l'acquisition, si tu pouvais refaire l'acquisition on pouvant décider, est-ce que tu changerais quelque chose?

**Interviewee:** Oui mais quoi? Une seule ou plusieurs?

**Interviewer:** Plusieurs.

**Interviewee:** Non mais...Bah en tout cas, ça serait surtout sur ce qu'on a pointé. C'est à dire...ce qui a manqué je pense c'est mieux accompagner les gens de PeakMeUp pour leur expliqué comment on fonctionne et mieux les faire transiter sur la façon dont nous s'organise dans le travail. Ca j'ai trouvé que ce n'était pas très bien fait ou pas suffisamment fait. Après techniquement voilà, il y a toujours des petites choses et globalement ça s'est bien passé. C'est surtout ça, c'est l'accompagnement des gens sur la façon dont on travaille chez Efficacy.

**Interviewer:** Ok. Et autres choses?

**Interviewee:** Euh...non. Pas vraiment.

**Interviewer:** Ok parfait. Ok donc j'ai fait un peu le tour de toutes mes questions. Est-ce que tu as envie de rajouter quelque chose ou quelque chose dont on n'aurait pas parler.

**Interviewee:** Non pas vraiment... C'est juste pour savoir, donc toi tu interview plusieurs personnes?

**Interviewer:** Oui. Alors tu es la 4e personne chez Efficacy.

**Interviewee:** Ah oui.

**Interviewer:** Donc j'ai déjà interviewé Cédric, Christophe et Dominique. Et donc voilà tu es le 4e.

**Interviewee:** Ah d'accord ok. Et tu as d'autres interviews?

**Interviewer:** Oui j'interview aussi un cas avec ING où j'ai deux autres personnes.

**Interviewee:** Et à Efficacy, comment est-ce que tu as choisi les gens?

**Interviewer:** Oui en fait c'était en discussion avec Cédric. C'est lui qui m'a proposé des personnes qui seraient intéressantes à interviewer.

**Interviewee:** Ah ok d'accord.

**Interviewer:** Ok bah merci beaucoup en tout cas. Est-ce que tu veux que je te tienne au courant des résultats de mon travail?

**Interviewee:** Ah oui avec plaisir!

**Interviewer:** Parfait je t'enverrai un petit mail alors.

**Interviewee:** Ok bah merci à toi.

**Interviewer:** Oui merci beaucoup pour ton temps et ta disponibilité. Bonne après midi

**Interviewee:** Oui toi aussi, bonne fin de journée. Au revoir.

**Interviewer:** Merci beaucoup. Au revoir.

## **Appendix 6: Interview of Mr. Alexandre Cardon**

Interview - Alexandre Cardon - ING/Qustomer - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission./!\

**Interviewer:** Ok donc je peux peut-être commencer par vous expliquer un peu le projet. Je ne sais pas à quel point vous êtes au courant ou pas...

**Interviewee:** Tu peux me tutoyer hein

**Interviewer:** Ah ok.

**Interviewee:** Alors j'ai un peu lu l'email mais si j'ai bien compris tu fais une étude pour ton mémoire qui permet en fait, sur effectivement les rachats de start-ups par les grandes entreprises.

**Interviewer:** Oui c'est exactement ça. Donc sur les acquisitions et plus spécifiquement sur la partie post-acquisition et sur l'intégration ou non. Donc ce qui se passe après l'acquisition. Et notamment sur le dilemme entre autonomie et intégration. Donc à quel niveau d'intégration... comment les grandes entreprises intègrent les start-ups.

**Interviewee:** Oui je vois.

**Interviewer:** Voilà ça c'est le grand sujet. Donc ce que je fais, je suis étudiant à la LSM.

**Interviewee:** L'ancien IAG c'est ça?

**Interviewer:** Oui voilà en dernière année de master et je vais terminer sur mon mémoire bientôt. Donc voilà c'est un peu le sujet d'aujourd'hui. Est-ce que je peux te demander de te présenter en 2-3 mots.

**Interviewee:** Bah écoutes aucun problème. Alors moi je m'appelle Alexandre Cardon. J'ai étudié ingénieur commercial/ ingé de gestion à Louvain-la-Neuve. Après je suis parti deux ans en Chine comme entrepreneur. C'était des sociétés Belges que j'ai aidé à investir là-bas. J'étais comme un intermédiaire dans leur investissement. Avec la crise en 2009, je suis revenu en Belgique. J'ai travaillé 3 ans pour Roland Berger, qui est consultant. Puis je suis devenu senior consultant. Puis voilà il était temps de repartir dans l'entrepreneuriat. Là j'ai rejoint 3 autres amis avec lesquelles on a créé Qustomer, qu'on a vendu maintenant il y a un an à ING. On vient de finir notre période d'earn-out donc ça fait 1 an la semaine dernière.

**Interviewer:** Ah ok super. Donc aujourd'hui on va parler un peu de l'acquisition entre ING et Qustomer, c'est donc le sujet d'aujourd'hui. Est-ce tu peux un peu me raconter comment ça a commencé?

**Interviewee:** Bah alors. Qustomer qui était une carte de fidélité. A la base on faisait que de la fidélité. On a vite compris que les commerçants voulaient prendre aussi les données. Donc on a commencé à créer une base de données pour les commerçants qui puissent après utiliser des données automatiques pour l'anniversaire, au même est client depuis 3mois. Donc c'est devenu un outil CRM qui était quand même assez important. Après on a rajouté une troisième composante qui était l'acquisition de nouveau client. Donc on avait un réseau suffisamment grand qui a permis, en fait, pour que le boucher puisse envoyer un coupon à un client qui faisait du shopping chez le boulanger à côté. En fait, ING trouvait ça intéressant pour 2 raisons. D'abord un, parce ce que ça offrirait alors à leur clients commerçants un autre produit qu'un produit bancaire. C'est une manière d'apporter leur client, d'une manière différente de point de vue de la différence. Et de deux, eux voulaient ajouter une composante paiement donc avait Payconig qu'ils ont créé. Donc aujourd'hui chez le commerçant on te tend une carte de fidélité qu'avoir le système de paiement. Donc ça a commencé, j'ai envie de dire il y a 1,5ans, les banques ont commencé à s'intéresser à nous parce qu'on avait quand même 1 million de Belge qui avait la carte. On avait 500 000 emails. On avait au moins 2000 ou 1500 commerces à ce moment-là. Donc on a commencé à parler avec ING et d'autres d'acquisition et de rachat en fait. Et on s'est fait racheter par ING.

**Interviewer:** Donc si je comprends bien, les motivations de l'acquisition, c'était plus le produit et là base de clients que vous aviez.

**Interviewee:** oui

**Interviewer:** Ok. Est-ce qu'il y a aussi la volonté d'acquérir une équipe, par exemple les compétences que vous aviez à l'intérieur de la start-up? Ou c'est vraiment plus centré sur le produit?

**Interviewee:** Ici c'était vraiment centré sur le produit. Je pense que c'est assez rare... En tout cas en Europe, moi je ne connais pas d'exemples. Il y a peu d'exemples de rachat. Le rachat de start-up par des grandes boites se fait très souvent. Mais à ma connaissance je n'ai jamais connu un rachat pour l'équipe. L'équipe est bien sur importante au sien de la start-up. Mais souvent si la start-up réussit, c'est que l'équipe est bonne. Donc il faut d'abord s'intéresser à un bon produit puis voilà souvent l'équipe suit avec.

**Interviewer:** Ok. Donc si on devait avoir une raison, la raison la plus importante pour l'acquisition, du point de vue ING évidemment, quel serait-il?

**Interviewee:** Et bien moi sans hésiter, le paiement mobile à la base. En fait après, c'était d'abord une autre manière de pitcher donc de contacter des commerçants qui n'était pas

clients ING. C'est à dire qu'on a monté à business pack pour un banquier ING qui va faire le tour dans sa ville, dans son village et lui va proposer Qustomer au lieu de proposer un crédit. En fait, du point de vue des commerçants. En gros Qustomer, derrière le banquier va lui proposer d'autres produits plutôt bancaires.

**Interviewer:** Ok. Donc une sorte de produit d'appel en fait.

**Interviewee:** C'est tout à fait... A leurs yeux, au même où ils nous ont racheté, c'était un produit d'appel oui.

**Interviewer:** Ok je comprends bien.

**Interviewee:** Mais qui bien sûr aussi être profitable. ING a fait un rachat aussi avec une notion de gagner de l'argent.

**Interviewer:** Ah ok donc un aspect financier du coup?

**Interviewee:** Oui je pense que l'aspect financier... Si on faisait des pertes, je pense qu'ils nous auraient pas racheté... pour avoir une affaire qui fait des pertes ce n'est pas...

**Interviewer:** Ok. Est-ce que l'aspect financier était plus important que l'aspect stratégique?

**Interviewee:** Je pense que les deux étaient tout aussi importants. Mais je pense qu'aujourd'hui, les sociétés en Europe ne sont pas encore prêtes à racheter des start-ups qui font des pertes pour des raisons stratégiques. Il faut que les deux primes. Il faut les raisons stratégiques de les racheter et deux, il ne faut pas qu'ils fassent des pertes. Maintenant, ça c'est moi qui m'avance.

**Interviewer:** Oui oui c'est votre avis.

**Interviewee:** Je pense que ça joue un rôle. En tout cas les questions était c'est quoi votre EBITDA, c'est quoi votre plan à 5 ans. Ils ont fort fort regardé. Si ça avait été juste un produit stratégique, ils n'auraient pas demandé ça.

**Interviewer:** Ok donc c'était fort du point de vue financier.

**Interviewee:** Oui quand même. Maintenant j'ai envie de dire c'est pas nous... Fin ça reste peu d'argent pour eux donc c'est pour ça que le côté stratégique prévaut quand même encore plus pour moi. Mais il fallait qu'on soit quand même rentable.

**Interviewer:** Ok je comprends. Ok donc c'est très clair pour les motivations de l'acquisition. Est-ce que tu pourrais un peu me raconter après l'acquisition. Donc si j'ai bien compris vous êtes resté indépendant. Est-ce que tu peux un peu m'expliquer comment ça s'est passé?

**Interviewee:** En fait ING ne voulait pas du tout qu'on s'intègre au sein de la Banque. C'est elle qui voulait qu'on garde des bureaux indépendants de la banque. Donc on avait des bureaux et ils ne voulaient pas qu'on déménage en dehors de notre QG. Ils ne voulaient pas

non plus qu'on mette Qustomer by ING. Nous on voulait un brand name de société Qustomer by ING, ou Qustomer powered by ING... Fin mettre un lien avec la banque. Donc ils nous ont lancé indépendant en termes de lieu, en termes de marque et en termes d'équipe aussi. Ce que je veux dire par là, c'est qu'il n'y a pas d'employé ING qui est venu travailler chez nous.

**Interviewer:** D'accord.

**Interviewee:** Donc ça c'était la partie autonomie qu'on avait eu qui était assez forte. Après bien sûr, ils ont donné toutes les forces qu'une banque puisse offrir. C'est à dire que les banquiers en agence ont commencé à vendre du Qustomer. Ca a permis de donner un boost aux sales. C'était assez intéressant. Donc on a eu un board avec eux après notre rachat. C'était le point, de leur part c'était garder une autonomie très forte, mais de notre part c'était ok donnez tout de l'autonomie pour avoir cette vitesse d'action qu'une start-up peut avoir mais donnez-nous aussi la force d'une banque qui est le réseau. On a profité des avantages de la banque sans avoir les inconvénients qui sont effectivement une grosse structure avec beaucoup de décisions prises en interne. Là on était une structure plus courte.

**Interviewer:** ok.

**Interviewee:** Et après on a eu un board tous les mois. En fait, tous les mois on rapportait. On était très transparent sur les résultats qu'on faisait.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc au niveau de cette autonomie, ça a été voulu par ING si j'ai bien compris.

**Interviewee:** Bah ça a été voulu par nous à la base. On ne voulait pas... C'était voulu des deux côtés. On a vite compris qu'ils n'allaient pas nous racheter pour nous intégrer. Eux avaient compris que ça ne nous dérangeait pas trop de quand même rapporter envers eux. Donc on travaillait ensemble mais de façon autonome.

**Interviewer:** Est-ce que tu sais pourquoi ils ne voulaient pas vous intégrer?

**Interviewee:** Parce qu'ils ne voulaient pas tuer toute cette dynamique de start-up au sein du grande banque. Et effectivement, oui la banque ils ont 10 000 employés. Ça ne se gère pas comme une start-up où aujourd'hui il y a 55 employés mais quand on a revendu, on avait que 15. Donc ils voulaient vraiment qu'on garde notre dynamique... D'ailleurs on a grandi la boîte de 15 personnes à 75 en 1 an. Ça a été une dynamique de croissance assez impressionnante. Là ING ne voulais pas intervenir là-dedans.

**Interviewer:** Ok. Donc c'était vraiment pour préserver la start-up en fait?

**Interviewee:** Oui je pense que c'est une bonne manière d'interpréter ça.

**Interviewer:** Et donc...

**Interviewee:** Mais maintenant, il faut préserver... fin c'est un conseil que j'aurais... quoi maintenant je suis plus dans ING et en plus il y a KBC qui s'est rajouté. Maintenant ING est coactionnaire avec KBC.

**Interviewer:** Ah d'accord

**Interviewee:** Mais ce qui est important je pense, c'est qui est peut être détracteur de notre indépendance, c'est que à un moment donné, il faut quand même se dire que les fondateurs ne vont pas rester là de façon éternelle. Donc il faut quand même penser à la suite. Ca, ING l'a fait maintenant avec KBC. Je pense que toutes corporates qui a acheté une start-up, c'est très important de dire voilà les fondateurs on les laisse indépendant, mais qui est fondateur et ne vas pas rester plus d'un an souvent. Bah oui il faut prévoir alors la suite. Là le... n'a pas vaincu donc c'est KBC qui est repris avec ING donc 2 actionnaires bancaire. Donc voilà la structure continue mais sans qu'ING ou KBC ait le plus son mots à dire. Ici ING était resté 100% actionnaire, des employés auraient dû reprendre le relais ou ils auraient dû recruter quelqu'un d'autre que les fondateurs parce que nous on allait partir.

**Interviewer:** Ok je vois oui. Donc de votre côté, vous vouliez l'autonomie aussi, est-ce qu'il y avait des raisons pour vouloir l'autonomie?

**Interviewee:** Euh parce que en fait à ING on a proposé un plan de croissance et on se rendait bien compte, si on voulait faire se plan de croissance, si on n'avait pas besoin de rapporter trop chez ING, si on ne devait pas en parler trop à des gens de chez ING, qu'on parle à trop de monde, bah ça va être plus facile de le faire de notre côté.

**Interviewer:** Ok.

**Interviewee:** Et en plus à un moment donné, quand on a rejoint ING, donc les communiqués de Presse au sein d'ING Belgique, au sein d'ING worldwide. On a eu pas mal d'acheteurs internationaux au sein d'ING. D'agents, de banquiers, de départements marketing d'autres pays demandant si on voulait ne pas venir faire des présentations chez eux, si on ne pouvait pas vendre notre produit en Scandinavie. Là on a eu un accord avec ING Belgique en disant non, personne de la banque ne touche à Qustomer. Parce que sinon on allait partir dans plein d'idées. Plein de gens avaient des idées sur que faire Qustomer dès le moment où on avait été acquis. Mais nous on avait notre propre idée sur ce qu'on voulait en faire. C'était grandir en Belgique. Donc là ING Belgique a décidé de faire un espace de vase clos autour de nous. On les laisse indépendant mais surtout on les laisse bien grandir pour bien comprendre qu'est-ce que c'est Qustomer avant déjà 1 mois à se dire il faut faire ça et ça.

**Interviewer:** Ok. Et donc ce vase clos, comment ça se passait en pratique?

**Interviewee:** Bah comme je disais, on avait juste 1 board par mois qui durait 4h, bah 2-3h, dans lequel nous on rapportait ce qu'on avait fait.

**Interviewer:** Ok donc un board avec des personnes de chez ING je suppose?

**Interviewee:** Oui il y avait 3 personnes de chez ING et 2 de chez Qustomer. Bah 2 de Qustomer, c'est 2 des 4 fondateurs.

**Interviewer:** Ok et les personnes chez ING c'était quelle fonction?

**Interviewee:** Bah oui il y avait les 3 fonctions qui étaient importantes. Il y avait un qui représentait les banquiers, ceux qui font le réseau de distribution donc qui vendent Qustomer. Il y en avait 1 qui représentait le produit. Donc y a des parties en produit et des parties en paiement au sein de la banque. Il y en avait un qui était plutôt département stratégique. Donc ça permettait justement à 3 d'avoir toutes les forces de la banque qu'on avait besoin 1) de la stratégie, on avait besoin du produit, on avait du département stratégique.

**Interviewer:** Ok. Et donc au niveau du réseau de vente, des banquiers. Comment se passe l'interaction? Est-ce qu'il y a une réaction entre vous et les réseaux de distribution ou c'est juste une relation très simple?

**Interviewee:** Alors là non ce n'est pas simple parce qu'ils sont 700. Ce n'est pas comme ça que ça marchait effectivement. On n'était pas en relation direct avec les banquiers. On était en relation plus dans l'organisation. On a eu des réunions dans ING. Nous on venait de l'extérieur. On avait un ba... On n'avait même pas de badge du bâtiment. On n'était même pas sur le payroll d'ING. Fin c'était vraiment de l'indépendance. Donc on venait comme visiteur. On venait pticher, expliqué aux banquiers, fin au responsable de la distribution ce qu'il fallait faire. Donc on gros, on allait entraîner les 700 banquiers à pticher Qustomer auprès des commerçants. Bien sûr, ce n'est pas totalement externe non plus. Ce que je veux dire par là, c'est que le directeur de distribution, qui n'était pas dans notre board hein parce que le mec dans le board était vraiment assez haut placé. Mais le directeur de distribution avait l'aval bien sûr de son tout grand patron qui était dans le board en disant bah tu vas vendre du Qustomer. Voilà donc il avait reçu un coup de pouce en disant voilà tu vas vendre Qustomer mais nous on s'est organisé partiellement avec cette équipe là pour le faire.

**Interviewer:** Ok je vois Donc la relation pourrait être décrite comme un fournisseur en fait?

**Interviewee:** Oui tout à fait. Et en plus, pour chaque contrat vendu par ING...

**Interviewer:** Ok je vois

**Interviewee:** Donc aujourd'hui en fait, Qustomer est à ING, une partie tout à fait externe, encore plus qu'avant. Parce qu'avant ING était 100% actionnaire, maintenant n'est plus qu'à moitié avec KBC. Donc on est vraiment vu comme un externe en soit. Qui n'a pas du tout changé la relation qu'on a avec les personnes hein. Puisqu'on a toujours opéré de cette manière.

**Interviewer:** D'accord. Et donc au niveau d'ING/KBC, est-ce que 50%/50% ou est-ce que ING est toujours majoritaire.

**Interviewee:** Ca je ne peux pas te dire en fait. J'ai les chiffres hein mais... on va dire qu'il y a du Co-contrôle.

**Interviewer:** Ok. Donc il n'y a pas un qui est majoritaire sur l'autre?

**Interviewee:** Non je ne dirais pas non. Ils sont en Co-contrôle. Après en termes d'actions, c'est plus compliqué parce que... il y a eu Payconig qui a compliqué tout... ça je pense que je ne peux pas communiquer dessus.

**Interviewer:** Ok ça ne va pas de souci. Ça m'a l'air un peu complexe de toute façon.

**Interviewee:** Oui en plus c'est complexe. On a eu une présentation de 2heures sur le deal total. Mais il y a du Co-contrôle oui.

**Interviewer:** Ok c'est tout ce que je voulais savoir. Et donc ING a apporté le réseau de vente. Est-ce qu'ils ont apportés d'autres choses, par exemple les systèmes IT?

**Interviewee:** Euh surtout pas ça. Ce qu'ils ont surtout apporté c'est, le premier jour on leur a demandé voilà vous nous avez bien acheté, mais si vous remettez de l'argent dans la boîte, on peut faire ça. En fait, on leur avait proposé un business plan. Ils ont recapitalisé la boîte. Ca a permis de faire grandir la boîte de 15 employés à 75 employés. Et on est passé de 1000 commerces à 4000 commerces en 1an. On a fait fois 3 en un an... ce qui est pas mal. Et ça effectivement ça a été possible pourquoi? Parce que 1) les banquiers ont commencé à vendre du Qustomer. 2) Parce qu'on a recruté plus de personnes. Et pourquoi est-ce qu'on a recruté plus des personnes? Parce qu'ils ont recapitalisé la boîte.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc ils ont apporté du capital aussi.

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Et autres choses qu'ils auraient apporté chez Qustomer?

**Interviewee:** Non voilà je pense que ça c'est vraiment les deux dont on avait besoin. De l'argent et des vendeurs.

**Interviewer:** Donc vraiment la valeur créée depuis l'acquisition c'est par le capital et par le réseau de distribution.

**Interviewee:** Oui et surtout parce que nous, en tant qu'équipe, on a supé bien exécuté ça.

**Interviewer:** Oui oui mais je veux dire de l'apport externe de ING

**Interviewee:** Oui oui des apports externes. Il y a un troisième pilier, c'est la confiance qui nous a donné. Fin l'autonomie qu'ils nous ont donné pour dire voilà vous pouvez distribuez votre produit. Ils ont dire voilà vous pouvez le faire mais nous on a dû le faire, donc l'exécution. Eux nous donnaient de l'argent et nous on a dû le faire. Il ne suffit pas de dire voilà tu peux vendre via les banquiers et je te donne de l'argent pour que ça réussisse.

**Interviewer:** Oui ok. Donc il y a aussi l'exécution qui est très importante?

**Interviewee:** Oui ça effectivement, ils avaient bien raisons d'avoir encore l'équipe de fondateurs de Qustomer dans la boîte.

**Interviewer:** Donc ça pour l'exécution, c'est seulement les membres de Qustomer qui ont fait ça? Il n'y a pas eu d'interventions externes de conseil d'ING?

**Interviewee:** Non non non

**Interviewer:** Et est-que...

**Interviewee:** Non parce qu'on connaissait notre mieux qu'eux. Moi en tout cas. Quand les fondateurs sont là, c'est assez facile à gérer une start-up. Mais il faut penser au après fondateur. Nous on ne la pas vécu vraiment puisqu'il y a d'autres gens qui ont repris. En fait KBC avait un petit concurrent à nous. Et ce petit concurrent, nous on avait 3000 commerces à 3500 et eux en avait 500. On les a mis ensemble qui fait 4000 commerces. Et ce sont les managers de cette petite boîte qui gère maintenant en fait la nouvelle entreprise.

**Interviewer:** Et ça s'appelait comment la petite entreprise?

**Interviewee:** Euh citylife

**Interviewer:** Citylife? Okay. Et juste pour revenir à ce qu'ING a apporté, est-ce que le fait de se faire racheter par ING, ça apporte de la crédibilité et donc c'est plus facile à vendre?

**Interviewee:** Bah nous on pensait ça justement. C'est pour ça qu'on voulait mettre Qustomer by ING. Eux disent que non. Eux disent que l'image bancaire n'aide pas dans la vente. Après là où ça a amené un peu... Donc ça c'est pour les petits commerçants. Après, où ça a amené un peu de crédibilité quand même c'est au niveau des chaines. Donc on a rencontré quelques chaines mais qui ne sont pas encore prêtes à passer à une carte de fidélité digitale pour des raisons qui sont... mais ça a permis plus facilement d'avoir des réunions avec des chaines.

**Interviewer:** Ok donc plus au niveau des contacts alors?

**Interviewee:** Au niveau des contacts, tout à fait. Parce qu'eux, les chaines, sont clients chez ING.

**Interviewer:** Ah oui d'accord.

**Interviewee:** Donc ING a, si tu veux, des Key account managers, qui ont une relation avec les quelques chaines en Belgique. Alors, ils appellent la personne dans ces gens. Quoi le banquier appelle son contact dans la chaine, tiens allo voilà ce que j'ai à vous proposer. C'est une carte de fidélité. Est-ce qu'on sait faire une réunion? Là en tout cas, on avait toujours une réunion, après est-ce qu'elle était successful ou pas, c'est denouveau nous qui deviens discuter. Mais ça ouvrait des portes.

**Interviewer:** Oui c'est une porte d'accès aux chaînes alors?

**Interviewee:** Oui.

**Interviewer:** Ok et donc c'est entreprises là c'est par exemple des supermarchés et tout ça ou...?

**Interviewee:** Roh non c'était des supermarchés... oui. Mais là on en a rencontré que 3 des chaines. Puisque le produit n'est pas encore assez prêt au niveau de la stratégie. Mais je pense que 1,5 million de belges qui ont la carte, et dans 2-3 ans, on sera à 3-4 millions, quand il y aura 4 millions de belges qui ont la carte, bah ça sera plus facile pour une chaine "ah il faut que j'ai ça". Aujourd'hui, on est encore trop petit. Le pouvoir d'ING et de KBC réapparaîtra dans 3-4 ans pour introduire dans la chaine.

**Interviewer:** Ok et donc trop petit c'est au niveau de la taille des clients ou c'est au niveau du développement du produit?

**Interviewee:** Non vraiment au niveau du nombre d'utilisateurs qui ont la carte.

**Interviewer:** Ok d'accord. Donc le produit on peut dire qu'il est complètement développé et il ne va plus vraiment évolué?

**Interviewee:** Oui je vois ce que tu veux dire. Alors pour les chaines en fait il faudrait que... En fonction de la chaine, elle va avoir des spécificités qui seront liés à son business qu'on va devoir développer. Ca ça sera au cas par cas. Est-ce qu'on le fera ou est-ce qu'on ne le fera pas... Par exemple ce que les chaines aiment bien, c'est l'intégration caisse. Notre iPad est lié à leur système caisse, leur CRM, leur SAP. On le fera mais ça sera au cas par cas. Mais ça ça ne sera pas vu... du point de vue de l'utilisateur, ça ne sera vu. C'est plus au niveau de l'intégration avec la chaine. L'intégration avec une chaine est plus compliquée qu'avec un petit commerçant.

**Interviewer:** Ok d'accord. Parce qu'il y a plus d'efforts d'adaptations c'est ça?

**Interviewee:** Non c'est parce que souvent les petits commerçants il est à son comptoir et c'est lui qui introduit le montant sur l'iPad. Donc, il n'y a pas de tricherie. Tandis que dans la chaine, c'est un employé qui introduit le montant. Alors on s'ouvre à la triche. Ce qui fait qu'en fait, oui, qui dit tricherie dit tout doit être intégré au système de l'intégration caisse

pour que l'employé ne puissent pas tricher. Alors que le petit commerçant, c'est souvent son propre business donc il fait la caisse donc il contrôle tout.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc c'est au niveau, oui, de la sécurité, tricherie, tout ça?

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Ok. Et donc les résultats de l'acquisition pour le moment... donc ça fait 1an que ça a été racheté c'est ça?

**Interviewee:** Oui c'est ça.

**Interviewer:** Quels sont les premiers résultats?

**Interviewee:** Bah c'est positif vu qu'on a fait fois 3 en 1 an et que la rentabilité y est toujours. ING est assez content. Ils ont dû donc intégrer ça avec KBC, donc de Payconig qui est un élément stratégique. Voilà je crois qu'ING est très content.

**Interviewer:** Ok et donc à ton niveau, tu m'as expliqué que tu partais c'est ça?

**Interviewee:** Oui effectivement, nous on a eu un earn-out d'un an ce que fait qu'on savait dès le début qu'on quitterait.

**Interviewer:** Et pourquoi en fait?

**Interviewee:** Mais en fait, une fois que tu vends ta boîte, la personne qui vend sa boîte n'a pas vraiment envie de rester... fin n'a pas vraiment envie de rester dedans. En tout cas pas très longtemps. Je veux bien accompagner l'acheteur pendant quelques mois. Mais après tu veux recréer une société, tu veux refaire ce que tu veux faire.

**Interviewer:** Ok.

**Interviewee:** Tu ne vends pas pour 3 ans employés dans ta boîte.

**Interviewer:** Donc pour le moment, tu es resté dans cette entreprise pour accompagner et attendre jusqu'à quand l'entreprise serait viable toute seule?

**Interviewee:** Evidemment une offre, ING te fait une offre pour ta boîte pour autant et alors il y a un cash deal où ils disent on met autant en cash et puis je vous payeriez une partie plus tard. 80% ou 60% ou je sais pas vas être payé cash à la vente. Et on te dit, si tu atteints les objectifs que tu nous as promis dans 1 an, tu retouches de l'argent. Parce que quand on était une start-up, on grandissant fois 2 tous les ans. On leur a dit voilà parce que là on va refaire fois 2. Là ils nous ont dit c'est très bien. Si vous faites fois 2, bah alors vous touchez encore plus. Si vous ne le faites pas, vous ne touchez pas. Ça s'appelle l'earnout. Donc tu es incentivé pour rester dans ta boîte encore 1 an. L'earn out peut être parfois jusqu'à 3 ans. Ça dépend. Ici on a négocié 1an et qu'on passait fois 2 mais on a fait fois 3. Donc nous on a touché notre earnout. ING était content parce qu'on a fait mieux que ce qu'on avait prévu dans le business plan initial.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc c'est vraiment des motivations, en fait, financières?

**Interviewee:** C'est tout à fait financier

**Interviewer:** Ok est-ce que s'il n'y avait pas eu de motivations financières, tu serais resté?

**Interviewee:** Mais non, ce que je veux dire par là, l'acheteur demande toujours que l'équipe fondatrice reste maintenant avec une période, que ce soit dans tous les deals, d'une start-up à une boîte un peu plus mature, il faut rester 3 mois. Dans une start-up l'earn out peut être jusqu'à 3 ans.

**Interviewer:** Et donc si tu partais avant, tu n'avais pas l'argent c'est ça?

**Interviewee:** Effectivement, il y avait une clause, si on partait avant, on n'avait pas l'argent.

**Interviewer:** Ok.

**Interviewee:** Mais ça, ça ne me dérangeait pas de rester 1 an par contre. Ce n'est pas ça. Mais il y a toujours, toujours un earn out.

**Interviewer:** Ok. Donc ça ne t'es jamais venu à l'esprit de quitter avant?

**Interviewee:** Non. Ça pas du tout. C'était en plus hyper chouette hein. Fin on se fait racheter par ING. Les mecs recapitalisent. Des banquiers ont commencé à vendre le produit. Fin c'est assez chouette. Mais par contre maintenant c'est fait. Voilà on a recruté les mecs, tout le monde, la boîte est sur une course qui va que s'agrandir pour les 4-5 ans à venir.

**Interviewer:** Donc justement pour le futur de l'acquisition, si j'ai bien compris vous avez été remplacé par le management de l'autre entreprise, de la petite entreprise, de City Life. Donc eux ont tout repris?

**Interviewee:** Oui. Alors au niveau management, c'est les mecs de Qustomer. Au niveau du top management c'est les mecs de City Life.

**Interviewer:** Ok. Donc dans Qustomer, il n'y a que les fondateurs qui s'en vont?

**Interviewee:** Dans Qustomer, les 4 fondateurs s'en vont. Qui sont partis la semaine dernière en fait.

**Interviewer:** Est-ce que tu penses que ça va avoir une influence sur le reste de l'équipe.

**Interviewee:** Je ne pense pas que ça va avoir une influence sur le reste de l'équipe, fin un peu. Mais je pense que ça influence surtout sur le futur. C'est sûr que si on était resté, bah oui c'est un top équipe. Mais à un moment donné, tu ne sais plus payer, fin ça coûte trop cher d'avoir une équipe pareil. Puis l'équipe aussi, les 4, veulent faire autre chose. Donc effectivement perdre les fondateurs ça a une implication sur la croissance future, sur

l'exécution, fin tout ce qui fait le succès d'une boîte. Fin tu perds quand même 4 personnes qui connaissent très bien le métier.

**Interviewer:** Ok donc tu penses que la croissance future peut être un peu handicapé par ça?

**Interviewee:** Bah disons que peut être maintenant c'est facile de dire ça. Je pense que les managers qui vont reprendre ça très bien aussi. Mais effectivement, ce sont des gens, ce sont plus des managers, ce n'est pas des fondateurs.

**Interviewer:** Ok, je vois.

**Interviewee:** C'est un autre calibre quoi.

**Interviewer:** Ok oui je comprends bien

**Interviewee:** C'est comme si le CEO d'une boîte de bel20 part et que moi je le remplace. Bah oui je vais quand même moins bien faire son travail que lui.

**Interviewer:** Oui je suppose qu'il y a un temps d'adaptation aussi important.

**Interviewee:** Oui l'adaptation et les capacités, compétences, la connaissance du secteur,...

**Interviewer:** Une petite question: Si tu pouvais refaire l'acquisition, est-ce que tu ferais quelque chose de différents.

**Interviewee:** Oui le seul truc que je ferais de manière différente, c'est au niveau du broker. C'était un broker qui a travaillé avec nous. Je ne payerai pas au pourcentage mais je le payerai à l'heure.

**Interviewer:** Ok. Est-ce que tu peux un peu développer?

**Interviewee:** Bah en fait, ils prennent un pourcentage du deal total mais c'est beaucoup d'argent pour des heures prestées mais qui ne sont pas tellement d'heures en fait. Mais donc je payerais un broker à l'heure même s'il demande 200€ de l'heure, c'est mieux.

**Interviewer:** Ok. Et au niveau des modalités pratiques, par exemple sur l'autonomie que vous avez reçue, est-ce que tu étais satisfait avec ça?

**Interviewee:** Non moi je pense avec le recul, l'acquisition c'est super bien passé, à part le broker qui en plus est externe au deal. On a surpayé le gars, on ne savait pas. C'était notre première fois. Et donc non l'acquisition s'est vraiment bien passée.

**Interviewer:** Donc l'autonomie était vraiment parfaite pour ce cas-là.

**Interviewee:** Oui il y a eu un match entre autonomie, donc je disais on employait les forces de la banque mais pas les inconvénients. Les forces étaient la recapitalisation et le réseau de distribution. Les inconvénients étant une boîte avec 10000 employés qui est lente dans les décisions, il fallait aller super vite et être très réactif.

**Interviewer:** Ok je vois. Et ton futur à toi, qu'est-ce que c'est?

**Interviewee:** Donc pour le moment, voilà on est libre que depuis une semaine. Donc là soit on rachèterait une boîte. On regarde avec mes associés. Ou bien on recréerait une start-up.

**Interviewer:** Ok. Donc toujours à 4?

**Interviewee:** Euh à 3. Un des 4 n'a pas d'enfant et lui a décidé de vraiment profiter. Lui il voyage tout le temps.

**Interviewer:** Ok c'est sympa aussi.

**Interviewee:** C'est très très sympa. On voit son Facebook et son Instagram avec des photos sympas. Sri Lanka, Angkor Wat,... Voilà il s'amuse et c'est chouette parce qu'il est à un âge où il peut se donner une année ou deux off.

**Interviewer:** Ok génial. Ok bah j'ai fait un peu le tour de me questions. En tout cas, merci beaucoup pour le temps et ta disponibilité. Est-ce que tu voudrais ajouter quelque chose ou un sujet qu'on n'aurait pas abordé?

**Interviewee:** Non mais ça serait intéressant que tu m'envoie peut être ton mémoire une fois qu'il est fini

**Interviewer:** Oui avec plaisir. Pas de souci.

**Interviewee:** Et comme ça je peux lire ça. Tu as mon mail donc... C'est quand le mémoire?

**Interviewer:** Je compte le finir vers Décembre et je vais le présenter en Janvier.

**Interviewee:** Ok j'ai hâte de le voir en tout cas.

**Interviewer:** Ok. Merci beaucoup en tout cas pour ton temps et ta disponibilité.

**Interviewee:** Merci.

**Interviewer:** Merci bonne journée. Au revoir.

**Interviewee:** Oui au revoir.

## **Appendix 7: Interview of Mr. Kristof Laureys**

Interview - Kristof Laureys - ING/Qustomer - Language: English

/!\ The transcript starts after asking for permission. Only salutations are missing./!\

**Interviewee:** Yes you can. However I constantly hear an echo of my voice...

**Interviewer:** Ok is it better like that?

**Interviewee:** Let me check... Perfect.

**Interviewer:** Ok. Ok. Is it better?

**Interviewee:** Yeah it is better now

**Interviewer:** Ok sorry. Maybe first introduce me and introduce what I do so you have a bit of background and understand the topic. So my name is Robin. I am a student at the Louvain School of Management in last year of master of management basically. Now, I am writing my thesis, which is about the acquisitions of start-ups. So the exact topic is: in the post-acquisition of start-ups, the dilemma between autonomy and integration. Right now, I'm trying to study some cases. One of the cases is the acquisition of Qustomer by ING. So I'm a bit looking at what happened, what you did and what happened between the two companies to understand how they handle that dilemma

**Interviewee:** Yeah.

**Interviewer:** Do you have any questions?

**Interviewee:** No I think it is quite clear. Maybe I will introduce myself so that you have an idea of what exactly what is my role.

**Interviewer:** yes please thank you.

**Interviewee:** I now work for three years; I started to work for Qustomer three years ago. I was one of the first employees besides the founders that is. Qustomer has four founders. I was one of the first employees to join. Actually my involvement started with Qustomer was to recruit as many merchants as possible. Then two years ago, I became a sales manager which meant that I had to manage a sales team. I think about five people. When ING acquired Qustomer, we had a sales team of around 8 people. As the founders step down, I also pick up more and more the part... more general management responsibilities. The founders step down a bit in the operational management.

**Interviewer:** Ok. And currently what are you responsibilities inside Qustomer?

**Interviewee:** Well my responsibilities at Qustomer.... As you probably know, we are now a joint company. I will take about what I used to do at Qustomer. So my responsibility was to making sure that the entire sale force was managed properly, that they... the basic

responsibility to make sure that the Qustomer was used as many as possible retailers. I was also the point of contact of ING. So I was really the link between Qustomer and ING at the operational level on how to roll the collaboration between two different companies.

**Interviewer:** Ok. Ok good I see. Did you keep the same job description in the new company?

**Interviewee:** In the new company, I am once again a sales manager. I am still responsible to make share that our product is used by as many shops as possible. But the team has grown quite a lot. When the company merged, Qustomer had a team of 14 people in sales and now our sales team is 20 people big. And also there is also a lot of another partners involved, for example KBC, another Belgian bank which is also involved in our company.

**Interviewer:** Ok. I see. Thank you for that. Maybe we can go back a bit on the acquisition and the topic of our call. So can I ask you to describe me the motivations of the acquisition? So why did...

**Interviewee:** The motivations of ING or the motivations of Qustomer?

**Interviewer:** The motivations of ING and how you see them.

**Interviewee:** Well. Yeah. For ING, which is a bank that is very strongly focused on innovation, they were actually looking for a partner in order for them to add extra services to their current products portfolio I would say

**Interviewer:** Ok

**Interviewee:** because for the moment, I just arrived home so I gonna change to... just a few seconds. Actually for ING they chose to acquire Qustomer... First of all it was a very fast growing start-up company with a lot of potential. ING also wants to be very innovative and position themselves as digital and forward thinking company in the highly competitive bank market. If you add to that they are also constantly looking for new ways to position themselves and also to have new services to offer their clients. So the very good opportunity, especially if you look to the fact that digitalization is very important but also towards local retailers which are big part of their business, the local retailers who purchase insurances, credits, payment terminals from them. Qustomer was a completely different service that they were able to offer to their clients. It is a non-financial, non-bank product. It helps them to really become an advisor.

**Interviewer:** Ok I see

**Interviewee:** That was also one of the major motivations plus the fact that (inaudible passage). This is the reason why ING decided to acquire us.

**Interviewer:** Ok. So if I can summarize your thought, ING bought Qustomer because it would offer new service to its clients. So it is kind of extension of services right?

**Interviewee:** Yeah

**Interviewer:** Was there any other motivations than that?

**Interviewee:** For all that I knew, that was the main motivations and with that also the possibility of the mobile payment. Are you aware of Payconiq?

**Interviewer:** Yeah I heard about it

**Interviewee:** Ok good. So actually ING started their own mobile payment due to some regulations in the European market. Actually they took that as an opportunity for something that could have been a threat. Actually we also had to work with Payconiq which means that from now on, consumers can go shopping without having their wallet on them. There is a loyalty card and payments on smartphone.

**Interviewer:** Ok that is very clear for motivations of ING. Now, I would like to talk a bit about what happened after the acquisition. So I know that Qustomer kept a lot of autonomy can you explain a bit how it worked on daily basis?

**Interviewee:** Ok. Wait I will quickly switch off...

(2 minutes break in the interview)

**Interviewer:** Hello?

**Interviewee:** yes

**Interviewer:** Ok so the question was what happened after the acquisition and how it worked with ING on daily basis.

**Interviewee:** Ok maybe do you first want to know why Qustomer to proceed to the acquisition?

**Interviewer:** Yeah if you can summarize it in two three words. It would be interesting for sure.

**Interviewee:** I think that is quite interesting why we, as a start-up, decided to be acquired. Well actually one of the reasons, we had a lot of people on the field which was very time consuming and very expensive for us. So we saw that we could not grow very fast because we needed people in the field in order to grow fast. We did not have a lot of money, being a start-up.

**Interviewer:** Ok I see

**Interviewee:** That is why we decided to be acquired by ING because with the money that ING could give us, we were able to expand our team significantly. To give you an idea,

when we were acquired we were 12 employees. That was September 2015. Actually one year later, September 2016, we were with 38 people.

**Interviewer:** Ok I see. So much bigger team.

**Interviewee:** Yeah. So that was mostly why we decided to sell the company. It was all to make sure that we grew fast because of the fact that they owned Payconiq which was an important partner for us.

**Interviewer:** Ok I see it is very clear. Ok so let's move on. So after the acquisition what exactly happened and how did it work with the collaboration with ING?

**Interviewee:** Ok well there were few, let's say agreements that were made. Being kept autonomous was one of the things that were really crucial for us. Actually we kept working like the way we do initially which meant that we stayed at the same office, we did not put ING brand stuff on our system or... you can actually never guess that we were an ING company let's say it like that. Actually we were still working quite autonomous that way. However, then we started to make appointment because we really wanted to scale very fast, we wanted to grow very fast. One of the things on which we gonna collaborate with ING on a sales level let's say. This meant that on February 2016, a few months after the acquisition, we decided to collaborate with ING in order to grow our network of retailers really fast. The way we did is fast firstly be recruiting a lot of new sales people in house. So actually our sales people. Besides that also to use the sales people that ING had in the market. Because ING has 700 business bankers in the field. Those are people who sell mortgages, insurances to local dealers. Actually we decided together that they will also start selling Qustomer to their clients.

**Interviewer:** Ok so you said that you were the single point of contact with ING. So what does it imply exactly?

**Interviewee:** That was mainly on an operational level. So if there was question from ING staff on how our system works, they were precisions to be given internally for employees, that they almost always contacted me. I was the person to inform people within ING what exactly our company was. Because, of course, employee of ING had to be informed of what our system was. Most of their employees have heard about Qustomer. So first of all, it was very important that the internal communication within ING was also properly done. And of course, within Qustomer we had to do an internal communication as well. That is more easy to communicate to a dozen people than to thousands.

**Interviewer:** Yeah of course. And I also know that there was a board with ING people and Qustomer people. So can I say that that was another link between ING and Qustomer?

**Interviewee:** Yeah absolutely. So there was a board with some people from ING and Qustomer. It was a monthly board in which really important strategic decision were made.

**Interviewer:** Ok. So if I understood well...

**Interviewer:** Actually we were operating quite autonomously. Still, of course they were ING methods in our work. But fortunately we had two founders of Qustomer sitting in the board, so we were still able keep the Qustomer way of working. So we actually did not notice a lot of influence of the ING people in the board.

**Interviewer:** Ok I see. So can I say that the board was the influence on strategic level and general level and you were more the operational level?

**Interviewee:** Yes we would say that. As the founders were less and less involved in the company, I was also more and more for a strategic level.

**Interviewer:** Ok I see.

**Interviewee:** But most of the time, the decisions were really made at the board level with the involvement of the board members.

**Interviewer:** So to go back to what you said that you took more and more responsibilities instead of the founders. I know that they left the company a few weeks ago. Can you tell a bit how the transition worked?

**Interviewee:** What transition are you exactly talking about?

**Interviewer:** I mean the transition between the founders being the head of the company and the new company now.

**Interviewee:** Ah ok. When the founders of Qustomer left to Joint, they were already left in the company. They were not really in an operational level working with Qustomer on a daily basis. So actually we were already a bit working as the new company, the joint company as of September.

**Interviewer:** Ok. Did you see any impact of the company after the departure of these founders?

**Interviewee:** Yeah of course there is an impact since the company structure has completely changed. Qustomer was 36 people. Now Joyn is a company of 70 people with a wider offer of services. That is why the company changed a lot and also the way of working. It is a completely new company. To come back, the transition to Qustomer to Joyn was rather smooth actually because of the fact that they were less and less in the Qustomer story, especially on an operational level. Whereas, the strategic level was done by two of the founders, we started to work with an external company for that as of February. The two other operational managers started to delegate also more and more of

their responsibilities to me and to member of the team. Which mean that on operational level, we really did not feel that much pain let's say?

**Interviewer**: Ok. So now the founders left the company right? The acquisition happened about one year ago if I'm right.

**Interviewee**: ING acquired ING in December 2015.

**Interviewer**: ok so a bit more than one year ago. What are the first results for you?

**Interviewee**: Well what do you mean by results?

**Interviewer**: Do you think that acquisition positive or..?

**Interviewee**: Yeah absolutely because without the help of ING, we would have never been able to scale so fast because as I said we did not have sufficient resources to grow. That is why ING was a fairly valuable partner, not only because they were able to give us sufficient money but also because they offered a new network of possibilities to sell our product quite fast

**Interviewer**: Ok

**Interviewee**: That is why ING had a huge impact on the development of the company.

**Interviewer**: Do you think that the autonomy given to Qustomer was a good thing?

**Interviewee**: Absolutely yeah. That is something that I find very interesting because that are two opposite companies. ING is a national bank whereas, on the other hand, Qustomer is a very small start-up which office was just an apartment block. You see that there is just so much difference between both companies. Therefore it is quite good because we learned quite a lot from each other. We learned quite a lot from the People from ING but it was also the other way around.

**Interviewer**: Ok.

**Interviewee**: They were learning how it was to be agile, to grow on a last level, to work with lean start-up.

**Interviewer**: Ok I see.

**Interviewee**: So the autonomy for us was very crucial because actually that is something... Yeah. I think for a start-up company (inaudible section). That was something that we all build together. Everybody was in the start-up. Only 2 people left because they got offer a job. The point is the people that worked at Qustomer; all are quite dynamic, motivated, etc. Actually, we all have the feeling that Qustomer is a part of our lives. The company is actually a part ownership. The reason for that is that it is a very sales driven company.

**Interviewer**: Ok. Do you think that if ING decided to integrate Qustomer in the company, those people would have left?

**Interviewee:** No not really, but... it would be crucial that... each company has some culture and that own company culture just did not get lost. That is crucial. It is good to have new people in the company as long as they fit in the company culture.

**Interviewer:** But if ING decided to come and say "we will use ING culture", do you think that people would have left.

**Interviewee:** Yeah then yes. I think yeah it would really have had an impact. It was very important that we kept our culture in order to keep our people motivated.

**Interviewer:** Ok very interesting. You seem to think that the acquisition was very positive. If you could redo it, would you change anything?

**Interviewee:** Mmh. Yes of course there are things that I would change. I think the manager point is that from Qustomer side, I think that we underestimated the implications of scaling up very fast. We slightly underestimated that. We were well prepared but we could have been better prepared.

**Interviewer:** Ok can you explain a bit more?

**Interviewee:** Well yes. So actually what I said, ING was responsible for the fact that we grew very fast. The fact that ING could say "ok 700 people are now able to sell Qustomer product as well", the ING employees, it was truly a boost to the company but you have to be ready for it. That is something that we underestimated, both Qustomer and ING sides. Also that we had to use a different approach on the way we did it. Organizational and operational level.

**Interviewer:** Ok. So the higher growth rate, implied some problems

**Interviewee:** yeah. The fact that we grew a bit too fast. But they are couple reasons why we were not able to manage it. One of the things was on an operational level we, and ING, could have done better work. But still it was quite good the way we collaborated but we should have done better.

**Interviewer:** Is there anything else that you are thinking about?

**Interviewee:** Anything else I think about? I don't think so. So yeah for me, basically just I was very pleased that ING became part of the company and that we became part of ING family let's say. But of course, maybe that, but first... yeah it is no longer our company. It is like we are giving the company away a bit. But the fact that our founders fought very hard, I don't know if they had to fight, to keep our own culture. Everyone was pleased with the acquisition.

**Interviewer:** Ok I see. So at the end, the autonomy was a very good for Qustomer right?

**Interviewee:** Yeah absolutely.

**Interviewer:** Ok. So I think I already used a bit too much of your time. Do you think to add or something we did not talk about?

**Interviewee:** No I think that it is. When you finish your thesis, could you be able to send to me as well?

**Interviewer:** Yeah Yeah of course. I will send as soon as I finished. It should be by the beginning of February. But of course I will send you the results. Ok. Thank you very for your time and for your availabilities. I know you are very busy so thank you for that.

**Interviewee:** Alright problem.

**Interviewer:** And have a great afternoon. Bye bye

## **Appendix 8: Interview of Mr. Joeri Lieten**

Interview - Joeri Lieten - ING/Qustomer - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission. Only salutations are missing./!\

**Interviewer:** Ok donc je vais peut-être commencer par me présenter et présenter ce que je fais. Comme ça vous avez un peu une vue plus globale de la situation. Donc je suis étudiant à la Louvain School of Management en dernière année de master en management. Je suis en train d'écrire mon mémoire sur les acquisitions de start-ups. Donc c'est pour ça que je vous appelle aujourd'hui. Ce que j'ai fait aussi, j'ai travaillé 6 mois dans une entreprise d'assurance en Thaïlande. C'est là où j'ai un peu commencer mon questionnement sur les start-ups parce que je voyais qu'ils essayaient de voir comment collaborer avec ces start-ups. Donc je me suis voilà ça c'est un sujet intéressant de mémoire. Donc le sujet exact de mon mémoire c'est les acquisitions de start-ups par les grandes entreprises. Je me concentre surtout sur la partie post-acquisition et sur le dilemme qu'il y a entre intégration d'une part et autonomie d'autre part. Donc voilà. Donc il y a une partie théorique et une partie pratique qui est composé d'analyses de cas. Et donc voilà j'ai choisi le cas Qustomer/ING parce que je pense que c'est un cas très intéressant qui peut illustrer ma théorie. Donc voilà c'est un peu pour ça que je vous appelle aujourd'hui.

**Interviewee:** Oui ok.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez des questions par rapport à ça?

**Interviewee:** Non pas du tout

**Interviewer:** Est-ce que je peux vous demander de vous présenter en deux-trois mots?

**Interviewee:** Alors je me présente dans la fonction dans laquelle j'étais au moment de l'acquisition de Qustomer c'est ça?

**Interviewer:** Vous pouvez me faire peut être un petit historique de comment vous avez commencé et de comment vous étiez à Qustomer euh quand ING a acheté Qustomer. Et puis maintenant aussi, ça peut m'intéresser.

**Interviewee:** Oui. Alors dans le cadre de l'acquisition de Qustomer, j'étais Head of Product management Daily Banking. Là on a la responsabilité pour le développement et la mise sur le marché de tous les produits Daily Banking, c'est ça dire tous les comptes courants, tous les produits de paiements et tous les cartes. Pour les personnes privées jusqu'au grande corporate.

**Interviewer:** Et donc quel était votre rôle dans l'acquisition?

**Interviewee:** Le rôle c'est qu'on avait identifié un besoin pour la banque pour faire une acquisition dans le domaine du loyalty. On a identifié un target qu'on a poursuivi et finalement acquis.

**Interviewer:** Ok je vois. Et donc, votre rôle aujourd'hui, si j'ai bien compris vous êtes chez Payconig maintenant?

**Interviewee:** Oui en effet.

**Interviewer:** Est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer le contexte, ce que vous faites exactement.

**Interviewee:** Oui on est en train de constituer l'entreprise Payconig Belgium. Je deviendrais le CEO.

**Interviewer:** Quelle est la relation entre Payconig et Qustomer?

**Interviewee:** On a fait l'intégration technique d'une plateforme Qustomer qui a été fusionné par la suite avec une plateforme qui vient de chez KBC, CityLife, dans l'entreprise qui s'appelle Joint. Alors on a fait l'intégration entre joint et Payconig au niveau technique, c'est à dire on peut payer et épargner des points par le scan d'un code QR qui est dans le App Payconig.

**Interviewer:** Ok je vois. Ok. Et donc, un peu un autre sujet, ce sont les motivations qui ont poussé à l'acquisition. Donc pourquoi avoir voulu acquérir cette entreprise-là?

**Interviewee:** Oui non hein. Le plus important c'est qu'on a identifié un bon fit avec les plans qu'on avait pour le futur, c'est à dire délivrer des services à valeur ajoutée à nos clients. Et aussi des possibilités d'intégration et de combinaison avec d'autres produits de paiement, comme par exemple Payconig.

**Interviewer:** Ok donc si je comprends bien, c'est vraiment le produit Qustomer qui vous attirait?

**Interviewee:** je n'ai pas compris. Dis encore une fois.

**Interviewer:** Ce qui vous attirait, c'est vraiment le produit Qustomer, la carte de fidélité.

**Interviewee:** Oui c'était le produit et aussi par la suite, avec un due diligence, tu vois de plus en plus des choses et tu vérifies quand même que... ce qu'on est en train de racheter fit good avec l'idée qu'on avait auparavant.

**Interviewer:** Et donc, par exemple, est-ce que l'esprit d'innovation de la start-up ça vous intéressait aussi?

**Interviewee:** Oui... oui en effet.

**Interviewer:** Ok. S'il faut par exemple classer en fonction de l'importance, est-ce que le produit à plus d'importance ou l'aspect innovation de la start-up?

**Interviewee:** Le produit ou l'innovation? Bah c'est une combinaison des deux. Ça peut être très innovant mais si personne ne le veut c'est ne pas bon, et l'inverse aussi.

**Interviewer:** Ok ok. Et donc le produit quand vous l'avez acheté, c'est à dire il y a un an, est-ce qu'il était déjà mature ou est-ce qu'il fallait le développer encore beaucoup?

**Interviewee:** C'est mature... comment je dirais... pour faire ce qu'on faisait jusqu'à ce moment-là. Alors comme chaque produit, ça n'arrête jamais hein. Il faut toujours continuer à développer.

**Interviewer:** Ok. Et donc les développements depuis l'acquisition, est-ce qu'ils ont été ...est-ce qu'il y a eu beaucoup de développement ou est-ce que c'est plus de l'amélioration du produit?

**Interviewee:** Bah là c'est déjà un peu hors mon scope parce qu'après l'acquisition, assez vite, la préparation de la fusion entre Qustomer et Citylife a commencé et alors j'ai pas suivi de tout près le développement par la suite je dois dire.

**Interviewer:** Ok. Et donc par rapport à ce qu'ING c'est complètement différent, vous n'aviez jamais fait ça avant.

**Interviewee:** Oui c'est... On se déplace dans la chaîne de valeur de nos clients pour avoir des moments d'interaction supplémentaires avec nos clients. En dehors du paiement, on est en train de chercher comment est-ce qu'on peut se connecter encore plus avec nos clients.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc si je peux résumer les motivations qui ont poussé à l'acquisition, c'est acquérir le produit Qustomer, donc la carte de fidélité afin d'étendre le domaine d'activité d'ING... est-ce que je comprends bien c'est ça?

**Interviewee:** Oui bah c'est pas... étendre le domaine d'activité d'ING mais surtout s'assurer que la relation qu'on a avec nos clients que ça reste une relation primaire entre nous et nos clients. Pour aller dans cette direction-là, tu dois avoir des moments d'interactions supplémentaires. Alors, c'est surtout vu client qu'on a fait l'acquisition. Ce n'est pas trop une vue banque à ce niveau-là.

**Interviewer:** Ok je vois. Ok donc ça c'est pour les motivations qui ont poussé à l'acquisition. Maintenant j'aimerais bien parler de ce qui s'est passé après l'acquisition. Est-ce que vous pouvez me raconter comment ça s'est passé?

**Interviewee:** Oui. Ah après l'acquisition?

**Interviewer:** Oui c'est ça

**Interviewee:** Oui bah on savait déjà qu'il y avait quelque chose de similaire sur le marché, Citylife. Donc KBC était actionnaire. Alors on a, assez vite après l'acquisition, se, comment je dirais, vérifier s'il y avait un intérêt commun de développer une carte de

loyalty digital en commun. Parce que la Belgique n'est pas si grande donc il n'y a pas de la place pour avoir beaucoup de solutions dans ce domaine-là.

**Interviewer:** Ok je vois. Et donc la relation entre ING et Qustomer, comment ça s'est passé?

**Interviewee:** Oui. Bon c'était surtout une relation où le management qui était là ont continué jusque ... à gérer l'entreprise. Beaucoup d'indépendance à ce niveau. Il y avait un board mensuel donc où toutes les grandes décisions ont été discutées. Mais vraiment le Day to Day était géré au sien de cette entreprise même.

**Interviewer:** Et donc des grandes décisions comme vous disiez, est-ce que ING avait un pouvoir de décision?

**Interviewee:** Oui. Oui oui.

**Interviewer:** Donc plus sur les décisions stratégiques alors?

**Interviewee:** Oui bah ING avait en effet la majorité parce que c'était 100% acquis par ING. Ça doit aussi être le cas, tu ne peux pas le faire autrement non plus.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez des exemples de, par exemple, quelque chose qu'ING voulait et que les gens de Qustomer ne voulaient pas vraiment faire?

**Interviewee:** Que ING voulait et ?

**Interviewer:** Et que Qustomer ne souhaitait pas vraiment faire et donc que ça a dû être poussé par ING.

**Interviewee:** Bah non j'ai pas directement des exemples parce que j'étais pas dans le board.

**Interviewer:** Ah d'accord

**Interviewee:** Alors ça j'ai pas suivi ça non plus.

**Interviewer:** Donc si j'ai bien compris, Qustomer a quand même reçu beaucoup d'autonomie après l'acquisition.

**Interviewee:** En effet, oui.

**Interviewer:** Quelles étaient vraiment les raisons pour leur donner tellement d'autonomie?

**Interviewee:** Pour continuer à avoir le rythme de croissance dans le marché et de ne pas ralentir leur croissance en essayant de les intégrer dans une grande entreprise.

**Interviewer:** Ok donc l'intégration aurait ralenti la croissance, c'est ça que vous disiez?

**Interviewee:** Pas intégré hein. On n'a pas intégré hein.

**Interviewer:** Oui mais si vous aviez intégré, ça aurait ralenti la croissance de Qustomer?

**Interviewee:** Oui.

**Interviewer:** Pour quelles raisons?

**Interviewee:** Bah parce qu'il y a beaucoup de contraintes au sien d'une grande entreprise comparé à une petite entreprise.

**Interviewer:** Donc ça aurait ralenti le processus de décision?

**Interviewee:** Oui.

**Interviewer:** Ok. Est-ce qu'il y aurait eu des avantages à intégrer?

**Interviewee:** Euh avantage de?

**Interviewer:** Avantage d'intégrer Qustomer dans ING au lieu de le laisser indépendant?

**Interviewee:** Ca aucune idée. Vu qu'on a pas fait, je peux pas dire grand-chose là-dessus.

**Interviewer:** Ok. Donc ça n'a pas été vraiment discuté en fait?

**Interviewee:** Euh... non dès le début, on avait décidé de laissé Qustomer fonctionner de manière indépendante. On avait déjà une idée pour la suite hein. On ne voulait pas intégré quelque chose. Ce qu'on voudrait, peut-être, plus tard, fusionner avec quelque chose d'autre. Mais si on avait pas une fusion à ce moment-là, on a du réévaluer la chose pour voir est-ce qu'on continue à garder Qustomer de manière indépendante ou pas.

**Interviewer:** Donc cette fusion avec KBC c'était prévu depuis le début?

**Interviewee:** Non c'est pas fusion avec KBC hein. C'est fusion avec Citylife dont KBC était un des actionnaires. Il n'était même pas actionnaire majoritaire je pense.

**Interviewer:** Ok. Et donc Qustomer était quand même très indépendant. Mais comment avez-vous réussi à quand même créer de la valeur.

**Interviewee:** Bah on a continué à faire ce qu'il faisait déjà au par avant. On n'a pas fait quelque chose de différent par la suite.

**Interviewer:** Est-ce qu'ils ont reçu des ressources d'ING ou par exemple de l'aide en marketing, de personne d'ING.

**Interviewee:** Oui oui ça...ça oui. Ils ont eu du marketing, du support, du sales support. Ca ils ont reçu.

**Interviewer:** Donc ça s'est passé comment en pratique?

**Interviewee:** Bah c'est via le board de Qustomer que ça a été proposé dans leur business plan et décidé au niveau du board.

**Interviewer:** Donc les ressources d'ING était utilisée pour développer Qustomer.

**Interviewee:** Oui pour s'assurer que la croissance s'accélérait après le rachat.

**Interviewer:** Ok donc c'était pour le faire grandir plus vite que ce qui aurait était possible par lui-même?

**Interviewee:** Oui, oui, en effet.

**Interviewer:** Ok. Donc vous m'avez dit le marketing, les sales, et quoi d'autres?

**Interviewee:** Et un peu de support opérationnel mais c'est plutôt limité.

**Interviewer:** Et au niveau du capital, est-ce que ça a été un point aussi?

**Interviewee:** Ah oui hein.

**Interviewer:** Ok

**Interviewee:** tu as une croissance plus élevée, il faut avoir des sous.

**Interviewer:** Ok donc ça a été recapitalisé.

**Interviewee:** Euh oui en effet.

**Interviewer:** Ok. Est-ce cette situation aurait été possible, en se disant que Qustomer soit juste un partenaire et sans l'acheter?

**Interviewee:** Bah... c'est un autre type d'accord avec d'autres types de conditions. Alors ça dépend des conditions qu'on négocie des deux côtés.

**Interviewer:** Donc quelles sont les motivations qui ont vraiment poussé à choisir ce type de collaboration au lieu d'un partenariat?

**Interviewee:** Bah... pour nous, notre objectif est clair. On voudrait de toute façon, on voudrait avoir le contrôle après l'acquisition.

**Interviewer:** Ok. Pourquoi avoir le contrôle?

**Interviewee:** Parce qu'on savait déjà à ce moment-là ce qu'on pouvait potentiellement faire avec.

**Interviewer:** Ok pour créer quelque chose de plus grand alors?

**Interviewee:** oui c'est ça.

**Interviewer:** Ok je vois

**Interviewee:** Et...oui voilà.

**Interviewer:** Ok. Donc je suppose que Qustomer avait une vision quand vous les avez achetés. Ils savaient où ils voulaient aller. Est-ce l'acquisition d'ING a fait, leur a fait changer de vision et voir peut être plus grand?

**Interviewee:** Euh. Pas au niveau de Qustomer.

**Interviewer:** Ok donc ça n'a pas vraiment changé.

**Interviewee:** Non

**Interviewer:** Donc si je comprends bien, la valeur qu'ING apportait, c'était par le support technique et marketing/sales et par le capital qui a été injecté

**Interviewee:** Oui.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez vécu des difficultés durant cette acquisition?

**Interviewee:** Euh... Il faut... Il faut avoir un consensus avec toutes les parties autour de la Table

**Interviewer:** Ok

**Interviewee:** Alors c'est une négociation. Mais si c'est particulièrement difficile ou pas... pff... ça je peux dire non.

**Interviewer:** Est-ce qu'il y a eu des difficultés liées à l'autonomie donnée à Qustomer?

**Interviewee:** non.

**Interviewer:** Donc il n'y a jamais eu de désaccord entre ING et Qustomer ou des choses comme ça?

**Interviewee:** Bah après l'acquisition?

**Interviewer:** Oui après l'acquisition

**Interviewee:** Comme j'ai dit je n'ai pas trop suivi ça parce que je n'étais pas dans le board.

**Interviewer:** Ok donc c'était vraiment que le board qui s'occupait que de ça en fait?

**Interviewee:** Oui oui en effet.

**Interviewer:** Ok d'accord. Et donc si j'ai bien compris, c'était l'aspect loyauté de la carte, c'était un peu nouveau pour ING. Est-ce qu'il y a eu une volonté d'apprendre de l'industrie et du business de ça, de la part d'ING.

**Interviewee:** Non mais on avait déjà fait notre analyse et étude auparavant. D'après moi on connaissait ou mieux, si pas meilleur le marché dans lequel on allait entrer hein.

**Interviewer:** Ok mais au niveau de la gestion journalière et au niveau de la gestion de la compagnie

**Interviewee:** oui

**Interviewer:** Est-ce qu'il y avait une volonté d'apprendre de Qustomer? Est-ce qu'il y a eu un transfert de savoir et compétences?

**Interviewee:** Non pas trop.

**Interviewer:** Ok pas vraiment. Et donc si j'ai bien compris les fondateurs sont partis récemment.

**Interviewee:** C'était, ça faisait partie qu'il restait encore une certaine période et qu'à la fin de la période, qu'il n'était plus impliqué dans la société.

**Interviewer:** Ok et donc pourquoi avoir voulu garder ces fondateurs?

**Interviewee:** Bah pour s'assurer qu'il y a avait de la continuité après la reprise.

**Interviewer:** Ok. Et donc est-ce que... maintenant ils vont partir, ils sont partis. Est-ce que pour vous c'est une perte. Est-ce que vous auriez voulu les garder?

**Interviewee:** Bah.... c'était pas prévu comme ça alors tu peux pas se prononcer là-dessus parce qu'on s'est organisé avec le fait qu'ils allaient partir à cette moment.

**Interviewer:** Ok donc il y a eu moyen de trouver des alternatives.

**Interviewee:** Oui oui

**Interviewer:** Ok. Ok je vois. Et au niveau des... je ne sais pas si vous pouvez répondre...mais au niveau des employés de Qustomer, est-ce que vous pensez que le départ de ces fondateurs va changer quelque chose pour eux?

**Interviewee:** Non aucune idée. Je sais que les personnes sont encore là

**Interviewer:** Ok il n'y a pas eu de mouvement de départ massif?

**Interviewee:** Non pas du tout;

**Interviewer:** Ok parfait. Donc l'acquisition a été faite il y a un an si j'ai bien compris. Quels sont les premiers résultats que vous pouvez en tirer?

**Interviewee:** Oui ça a bien évolué. Oui... comme toujours, il y a des choses...

**Interviewer:** Allo...

**Interviewee:** ne cessent pas à se développer en sens positif et négatif et alors à chaque moment il faut prendre des décisions pour se positionner dans le marché. C'est comme une autre service bancaire à ce niveau-là.

**Interviewer:** Est-ce que vous avez des exemples de développements négatifs?

**Interviewee:** Des exemples de développement négatif... Non bah... chaque marché est concurrentiel donc il y a toujours des concurrents qui viennent se positionner d'une manière ou une autre sur le marché ou sur une partie du marché. Alors il faut comme toujours bien voir comment on se positionne par la suite.

**Interviewer:** Ok. Donc au niveau de vos objectifs, on peut dire que vous les avez atteints?

**Interviewee:** Attends j'ai pas compris...

**Interviewer:** Au niveau des objectifs pour Qustomer, pour la première année, est-ce qu'on peut dire que vous les avez atteints?

**Interviewee:** Grosso modo oui. Vu que je n'étais pas dans le board. De mon point de vue, grosso modo oui.

**Interviewer:** Ok. Ok ok. Et si vous pouviez refaire l'acquisition, donc recommencer tout. Est-ce que vous feriez quelque chose de différent?

**Interviewee:** Euh d'une partie de ce que moi j'ai vécu non.

**Interviewer:** Ok. Et donc il n'y avait aucun retour négatif, ou est-ce que vous n'avez jamais entendu quelqu'un se plaindre de quelque chose?

**Interviewee:** Sur le process d'acquisition ou sur le fait qu'on a acquis?

**Interviewer:** Sur ce qu'il s'est passé après l'acquisition?

**Interviewee:** Non pas directement. Il n'y a pas quelque chose qui me vient directement à l'esprit non.

**Interviewer:** Ok je comprends. Et donc maintenant si j'ai bien compris Qustomer va être fusionné avec Citylife

**Interviewee:** Oui ça c'est fait.

**Interviewer:** Est-ce que vous pouvez un peu m'expliquer le futur de l'acquisition?

**Interviewee:** Le futur de l'acquisition?

**Interviewer;** Oui ce qu'il va se passer avec Qustomer et comment vous allez l'intégrer avec différentes entreprises.

**Interviewee:** Je ne fais pas partie de cette entreprise qui s'appelle Joint donc c'est difficile pour moi pour parler pour eux je dois dire.

**Interviewer:** Ok. Donc Joint est une entreprise d'ING et de KBC?

**Interviewee:** Et d'autres actionnaires oui.

**Interviewer:** Est-ce que vous savez pourquoi ING a voulu partager avec plusieurs autres partenaires au lieu de rester actionnaire principal?

**Interviewee:** Comme j'ai dit, il y avait une autre initiative sur le marché, Citylife. Alors on a fusionné les deux ensemble pour avoir quelque chose de consistant avec une masse critique. Parce que l'offre était quand même très similaire.

**Interviewer:** Ok donc Payconig là-dedans, ça va être une entreprise qui collabore avec Joint?

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Donc Payconig va, en fait, apporter le moyen de paiement

**Interviewee:** oui

**Interviewer:** Et Joint sera alors la partie fidélité

**Interviewee** Oui là ça sera quand vous allez épargner des points auprès d'un commerçant, vous pouvez l'App Payconig aussi pour payer

**Interviewer:** Ok donc en fait si j'ai bien compris ce que vous m'avez dit, il n'y a jamais eu de volonté d'intégrer Qustomer ou Citylife dans la banque.

**Interviewee:** Bah Citylife n'était pas à nous de toute façon. Et Qustomer non il n'y a pas eu la volonté non.

**Interviewer:** Est-ce que dans le futur, c'est possible que ça soit intégré plus proche de la banque?

**Interviewee:** On sait jamais mais il faut avoir une bonne raison pour le faire.

**Interviewer:** Ok donc pour l'instant, pour vous, il n'y a pas vraiment de bonnes raisons?

**Interviewee:** Pour l'instant non.

**Interviewer:** Ok ok. Donc vous pensez que l'autonomie qui a été donné à Qustomer, c'était vraiment la meilleure chose à faire.

**Interviewee:** oui.

**Interviewer:** Ok parfait. Voilà j'ai un peu fait le tour de mes questions. Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ou quelque chose dont on aurait pas parlé?

**Interviewee:** Non pas directement je dois dire euh... Oui... c'est difficile à savoir ce que vous cherchez à savoir comme information mais si vous avez besoin d'autres information sur ce dossier, il y a d'autres personnes qui ont été impliqué. Mais ça sera... de les avoir et avoir le feedback par la suite.

**Interviewer:** Donc les personnes qui ont été impliqué dans la phase après l'acquisition, c'était vraiment seulement les gens du board?

**Interviewee:** Oui mais la personne qui été au board n'est plus au sein d'ING. Il est parti à l'étranger.

**Interviewer:** Donc il n'y avait qu'une personne?

**Interviewee:** Euh... j'étais en train de réfléchir s'il y en avait deux. Oui pour moi il y avait une deuxième personne qui était dans le board oui.

**Interviewer:** Ok et cette personne travaille toujours chez ING?

**Interviewee:** Oui

**Interviewer:** Est-ce que vous pensez que ça serait possible d'être en contact avec cette personne?

**Interviewee:** Euh je dois vérifier. Alors si vous m'envoyez un petit mail j'essaye de... s'il veut avoir un petit interview avec vous aussi.

**Interviewer:** Ok parfait je vais vous envoyer un mail alors. Merci beaucoup.

**Interviewee:** Oui ok.

**Interviewer:** Ok bah merci beaucoup pour votre temps en tout cas et votre disponibilité.

**Interviewee:** Avec plaisir. De rien

**Interviewer:** Ok merci beaucoup et bonne après-midi

**Interviewee:** Et beaucoup de succès avec le thesis et avec la fin de l'étude.

**Interviewer:** Oui merci beaucoup! Bonne journée

**Interviewee:** Ok merci

**Interviewer:** Au revoir

**Interviewee:** Au revoir

### **Appendix 9: Interview of Mr. Christophe Gossiaux**

Interview - Christophe Gossiaux - Efficacy/PeakMeUp - Language: French

/!\ The transcript starts after asking for permission. Only salutations are missing./!\

**Interviewer:** Donc vous êtes à l'étranger c'est ça pour l'instant?

**Interviewee:** Non je suis ne suis pas à l'étranger mais je suis assez loin. Je suis à 1h30 de route, si je dois aller sur Bruxelles. A part vous, je n'avais aucune raison d'y aller. Donc ça m'aurait fait 3heures de route pour une demi-heure, trois quart d'heure, peut être une heure d'entretien...

**Interviewer:** Oui je comprends très bien.

**Interviewee:** Voilà quoi

**Interviewer:** Ok. On peut commencer alors. Je vais peut-être d'abord me présenter et vous expliquer un peu ce que je fais. Je ne sais pas si vous avez reçu des informations ou pas...

**Interviewee:** Rien du tout non.

**Interviewer:** Donc euh moi je suis étudiant à la LSM, à l'UCL en fait, en master en management. Là je suis en train de travailler sur mon mémoire qui est pourquoi on se rencontre aujourd'hui. Le sujet de mon mémoire c'est les acquisitions de start-up par des grandes entreprises et je me concentre plus précisément sur le dilemme entre acquisition euh intégration d'un côté et autonomie de l'autre. Voilà ça c'est un peu le sujet de mon mémoire. Ce que je suis en train de faire maintenant c'est d'étudier le cas entre Efficacy et PeakMeUp. Donc c'est pour ça que je vous contacte aujourd'hui.

**Interviewee:** Ok.

**Interviewer:** Donc voilà un peu pour mon parcours scolaire. Ce que j'ai fait aussi, j'ai travaillé, euh j'ai fait un stage de 6 mois en Thaïlande dans une entreprise d'assurance. C'est là que j'ai eu l'occasion de travailler avec beaucoup de start-ups. C'est un peu le début de mon questionnement sur comment intégrer les start-ups. Donc voilà c'est un peu mon background. Est-ce que je peux vous demander de vous présenter en 2-3 mots?

**Interviewee:** Ok. Donc je m'appelle Christophe Gossiaux. Je suis développeur web et mobile. Je suis freelancer. Je travaille comme freelancer depuis une dizaine d'année plus ou moins. Royal App force et PeakMeUp, on a commencé ça avec Dominique il y a de ça 2ans 2,5 ans.

**Interviewer:** Donc vous étiez là depuis le début?

**Interviewee:** Je suis là depuis le début oui.

**Interviewer:** Ok. Et avant ça est-ce que vous avez eu des relations avec Monsieur Pierrard?

**Interviewee:** Non jamais. Je ne le connaissais pas avant.

**Interviewer:** Donc vous êtes arrivé chez Royal App force au début.

**Interviewee:** On a créé Royal App Force, Dominique, Catherine et moi et Emma qui elle est sortie de l'aventure PeakMeUp pour se consacrer à d'autres choses-là maintenant. Et voilà donc on a créé PeakMeUp dans Royal App Force et maintenant PeakMeUp et Royal App Force ont été acquis par Efficacy.

**Interviewer:** Donc au jour d'aujourd'hui, vous êtes toujours développeur mobile mais pour Efficacy?

**Interviewee:** En fait, je suis développeur mobile freelancer mais je suis attaché à Efficacy pour intégrer et développer PeakMeUp au CRM.

**Interviewer:** Ok

**Interviewee:** Donc on a une convention qui me lie à Efficacy pour mener le projet à bien d'ici 1an, 1,5ans plus ou moins. Mais après, rien n'est fixé en fait. Rien ne dit que je ne continuerai pas ou qu'on passera la main aux développeurs Efficacy et que moi je partirai sur autre chose ou même toujours travailler pour Efficacy mais d'autres projets chez Efficacy. En tout cas, ce qui est prévu dans un premier temps, c'est que je reste pour développer PeakMeUp, intégrer complètement PeakMeUp et développer PeakMeUp pour Efficacy.

**Interviewer:** Ok. Et donc vous travaillez seulement sur PeakMeUp ou est-ce que vous travaillez sur d'autres projets?

**Interviewee:** Oui la plupart du temps sur PeakMeUp mais de temps en temps, quand il y a des retours sur l'une ou l'autre application, faut que je fasse un fixe en vitesse. Mais 90% si pas 98% de mon travail, c'est sur PeakMeUp qui implique des versions différentes. Donc il y a par exemple une version de PeakMeUp qui s'appelle expansion qui est une version propriétaire à Point P en France. Donc parfois je passe du temps sur plusieurs semaines à développer des modifications de la version pour expansion. Donc c'est une version complètement indépendante de PeakMeUp, qui est basée sur le même moteur, sur le même fonctionnement mais qui est intégré complètement chez eux dans leurs serveurs. Donc voilà ça ne suit pas la version standard de PeakMeUp comme on la développe chez Efficacy.

**Interviewer:** Et ce rôle de freelance, ce statut de freelance, est-ce que vous l'aviez déjà chez PeakMeUp? Ou est-ce que c'est dû à l'acquisition?

**Interviewee:** Oui oui c'est une condition sine qua non pour que je continue de travailler. Pour moi c'était un statut que je voulais et que je veux garder.

**Interviewer:** Et ça a été toujours comme ça. Quoi l'acquisition n'a rien changé à ça?

**Interviewee:** Non non absolument pas.

**Interviewer:** Ok.

**Interviewee:** Ca faisait partie de la convention que je puisse garder ce statut.

**Interviewer:** Ok je comprends. Mmh ok très intéressant en tout cas votre parcours et ce que vous faites. On va peut-être se recentrer un peu sur le cas de l'acquisition exactement. Est-ce que vous pouvez me raconter comment ça s'est passé au début pour vous, comment vous l'avez appris? Un peu votre ressenti général.

**Interviewee:** Ce qui s'est passé c'est que PeakMeUp évoluait. On s'est rendu compte à un moment qu'on avait un problème dans la scalabilité de l'application et qu'on avait des retours de clients, ou de prospects, qui nous demandait une intégration avec leur CRM. Notamment on avait comme client de base des agences Belfius, des étoiles. Je ne sais pas si vous connaissez le concept d'étoile chez Belfius.

**Interviewer:** Non

**Interviewee:** Une étoile Belfius, en gros, c'est un regroupement d'agence géré par un seul directeur qui en général est Independent et qui manager de plusieurs agences. Voilà ce que c'est ce qu'ils appellent une étoile chez Belfius. Donc on avait comme client une étoile Belfius sur Liège qui a très bien fonctionné. C'était un très très bon case pour nous. Pour eux, ils ont eu une progression dans la première année d'utilisation de PeakMeUp de 34% grâce à PeakMeUp.

**Interviewer:** D'accord.

**Interviewee:** Donc c'est des chiffres qui sont assez parlants qui ont interpellé la direction de Belfius. Mais le problème entre guillemets chez Belfius c'est qu'était en train d'intégrer Efficy aussi. Et avec pas mal de modifications du Efficy de base pour eux. Donc la direction a un peu mis le ola en disant on se concentre se concentre sur Efficy et on n'utilise plus, en tout cas, les agences ne devaient plus intégrer PeakMeUp. Celles qui l'avaient, comme l'étoile de Liège, pouvaient continuer à l'utiliser. Donc Belfius a mis un peu l'ola. Nous on avait pris contact avec eux mais ils nous ont dit non pas avant qu'Efficy soit intégré. On verra après si Efficy a un outil qui nous permet de faire la même chose alors on prendre Efficy. Et donc Dominique a pris contact avec Efficy pour voir s'il n'avait pas moyen de faire un deal avec Efficy. Ce qui en est sorti c'est qu'Efficy préférait acquérir PeakMeUp plutôt que de faire un deal de partenariat. Nous on était dans une phase où on était 4 donc on n'était pas beaucoup. Il aurait fallu qu'on lève des fonds pour pouvoir grandir un peu, avoir plus de développeurs et passer une étape, passer une échelle. Ce qui était assez compliqué. Comme Efficy nous a fait cette proposition, on s'est dit que c'était le

moment peut être de s'intégrer à une équipe plus grande, à une structure plus importante pour pouvoir faire continuer le projet.

**Interviewer:** Ok je vois. Donc selon vous les motivations derrière l'acquisition, quelles étaient les vraies motivations, de votre point de vue?

**Interviewee:** De qui?

**Interviewer:** D'Efficy et de PeakMeUp, les deux.

**Interviewee:** Pour nous je vous l'ai expliqué. On avait passé une étape. C'était le bon moment pour nous sinon on était reparti sans doute dans une phase de 2-3 ans, peut-être un peu compliqué parce que pas facile d'intégrer PeakMeUp dans des plus gros clients. Pour Efficy, ils se sont rendu compte que c'était un marché à prendre et que c'était intéressant pour eux d'avoir un plus. Je pense hein. Je parle pour moi...

**Interviewer:** Oui oui de votre point de vue.

**Interviewee:** Sans forcément être certain. Aussi, je pense que le thème de la gamification les intéressait parce que ça les intéressait aussi pour le CRM. Donc voilà ça leur a permis de mettre un pied dans le domaine, de s'associer avec Dominique qui est un expert du domaine aussi. Et de faire prendre un nouveau tournant à la société.

**Interviewer:** Ok. Est-ce que vous pensez qu'ils ont aussi été intéressés par les compétences, par exemple vos compétences mobiles? Est-ce que c'était aussi intéressant dans l'acquisition?

**Interviewee:** A la base, je pense que oui parce qu'ils ne voulaient pas.... le deal ne se faisait pas si on ne continuait pas. Maintenant, voilà c'est des grosses équipes de développeur de toute façon. Je pense qu'ils n'ont pas besoin de moi pour pouvoir développer ou avoir des développeurs. Ce qui les intéressait c'était d'avoir quelqu'un qui connaît le projet de A à Z et qui puisse continuer le suivi. Maintenant savoir si c'est mes compétences à intégrer dans d'autres projets, c'est pas forcément à l'ordre du jour pour l'instant. Mais ça les intéressait que je sois là pour assurer la continuité.

**Interviewer:** Ok et donc vos compétences de développeurs vraiment sur d'autres projets en fait? C'est vraiment concentré sur PeakMeUp?

**Interviewee:** Non non, pour l'instant c'est vraiment concentré sur PeakMeUp. C'est ce qui est prévu.

**Interviewer:** Donc ça c'est prévu le début.

**Interviewee:** Oui c'est ça

**Interviewer:** Ok donc depuis le début de l'acquisition. Donc si j'ai bien compris l'acquisition s'est fait pour intégrer le logiciel PeakMeUp dans Efficy. Dans Royal App

Force on avait plusieurs applications en chantier. On les a sortis de Royal App Force parce qu'Efficy était intéressé par PeakMeUp. Donc c'est essentiellement PeakMeUp qui a été repris par Efficy on va dire.

**Interviewer:** Ok. Est-ce que du point de vue technique, ça explique pourquoi PeakMeUp a été complètement intégré dans la structure d'Efficy? Ou ça pourrait être fait différemment?

**Interviewee:** Je ne comprends pas bien la question...

**Interviewer:** Donc au niveau technique, le logiciel a été intégré dans Efficy pour pouvoir proposer une solution globale. Est-ce que ça veut dire que l'équipe de PeakMeUp devait nécessairement être intégré, je parle des personnes, intégré dans la société Efficy et travailler en tant qu'Efficy. Ou est-ce qu'on aurait pu imaginer un PeakMeUp qui reste avec 4 personnes et qui travaillent sur le produit tout en assurant l'intégration logiciel mais tout en restant deux entreprises séparées.

**Interviewee:** Dison qu'eux de toute façon voulaient que PeakMeUp devienne Efficy, une marque Efficy. Techniquement .... Oui on pourrait imaginer que ça se passe séparément. Nous la première vision qu'on avait c'était de s'associer à plusieurs CRM et travailler avec des systèmes d'API pour pouvoir échanger des données. Maintenant encore une fois, le souhait d'Efficy c'était d'acquérir et pas d'avoir un partenariat. Donc ça s'est fait comme ça. Mais oui techniquement ça aurait pu rester en parallèle. Mais maintenant nous aussi notre souhait c'était de pouvoir grandir et...On savait que si on voulait pouvoir toucher un plus large public mais au niveau client au niveau sociétés, il fallait qu'on trouve un moyen de faire grandir l'équipe et le produit. Ceci dit maintenant l'équipe n'est pas, n'a pas changé au niveau du développement. Sauf que l'intégration d'Efficy, les différents échanges au niveau d'Efficy bah se font au niveau des développeurs d'Efficy. Moi je suis du côté de PeakMeUp pour que ça puisse matcher. On a encore un beau travail d'intégration. Donc la question est un peu posée au passée hors on est en plein dedans. On est encore dedans et encore dedans pour quelques mois. Voilà ce n'est pas quelque chose qui est complètement réglé.

**Interviewer:** Donc justement après l'acquisition, donc il y a ce mouvement d'intégration. Est-ce que vous pouvez me raconter comment ça s'est passé et quel a été l'impact sur votre travail au jour le jour?

**Interviewee:** Euh comment ça s'est passé? Donc on a eu une première réunion, un premier contact avec l'équipe R&D d'Efficy. Je suis allé les voir. Ce que ça a impacté c'est qu'on est maintenant hébergé sur leurs serveurs. Donc il y a parfois des contraintes de sécurités qui ne sont pas les mêmes, de sécurité interne à Efficy je veux dire, qui ne sont pas celles que moi j'avais. Maintenant ça n'a pas impacté grand-chose si ce n'est certaines contrainte

administrative comme les timesheets et ce genre de chose à remplir, des agendas à remplir. Mais sinon, le deal était aussi que je continue à travailler comme je travaillais avant. C'est à dire de chez moi en ... en freelance et plus avec des délais qu'avec des heures de présence obligatoires. Evidemment il faut un minimum de coordination mais pour moi ça n'a pas changé grand-chose. Au niveau fonctionnement du travail quoi.

**Interviewer:** Est-ce que à d'autres niveaux ça a changé quelque chose?

**Interviewee:** Non pas vraiment si ce n'est que non... non en fait pas grand-chose. De temps en temps je vais à Bruxelles pour rencontrer l'équipe. On se voit régulièrement pour briefed, débriefed certaines choses. Mais bon ça...

**Interviewer:** Ok donc par rapport à avant, si je comprends bien, vous travailliez déjà plus ou moins tout seul si je peux dire. Vous n'aviez pas de contact avec l'équipe de PeakMeUp régulier.

**Interviewee:** Si si mais en fait l'équipe de PeakMeUp est assez spéciale comme équipe. Dans le sens où Dominique et Catherine habite près dans Aix En Provence. Emma qui était dans l'équipe aussi mais pas au même endroit. Et moi ici en Belgique. Donc les contacts qu'on avait.... contacts dans la vie réelle c'était une fois tous les mois, parfois même plus long. Mais voilà on était en discussion permanente avec Catherine qui gère les projets sur Slag, avec Dominique des débriefings réguliers sur Skype. Mais on n'avait pas de bureau réel et c'était une équipe qui est splitté dans différents endroits. On a continué à travailler comme ça disons.

**Interviewer:** Donc en fait, niveau géographie, c'est très très éparpillé?

**Interviewee:** Oui oui absolument.

**Interviewer:** Ok. Et au jour d'aujourd'hui, est-ce que vous savez si les autres membres de PeakMeUp sont venus travailler chez Efficacy dans les bureaux ou c'est toujours cette structure très éloigné géographiquement?

**Interviewee:** Euh Catherine et Dominique habitent toujours Aix En Provence. Emma n'est plus dans...n'a pas continué et n'a plus rien à voir avec PeakMeUp. Moi je suis toujours dans mon fin fond de la Belgique près de Chimay. Catherine par contre à un contrat d'employé avec Efficacy et je pense est présente dans les bureaux 2-3 jours par mois. C'est à voir avec elle parce que je ne sais pas exactement. Il faut voir ses horaires exacts. Mais voilà on est quand même de toute façon toujours éclaté. Je pense que Dominique remonte en Belgique une semaine voir un peu plus par mois pour être présent dans les bureaux.

**Interviewer:** Ok. Vous m'avez parlé d'Emma. Quelle était son rôle au sein de PeakMeUp?

**Interviewee:** Emma avait surtout un rôle de coordination avec le client Point P parce qu'elle venait de cette entreprise avant de fondé, d'entrer dans Royal App Force avec nous. Donc elle avait un gros rôle de coordination parce que c'était quand même un gros gros client. Point P saint Gobin. Pour PeakMeUp, elle avait aussi d'autres rôles dans Royal App Force pour d'autres applications qui n'ont pas suivi Royal App Force lors du rachat.

**Interviewer:** Est-ce que vous savez pourquoi elle est partie?

**Interviewee:** Parce qu'elle ne souhaitait pas continuer avec Efficacy et, non, je n'ai pas plus de détails. L'équipe PeakMeUp c'était, en gros pour Efficacy c'était 3 personnes, et Emma on est sorti.

**Interviewer:** Ok. Donc pour se recentrer un peu sur l'intégration. Comment est-ce que l'acquisition vous a été communiquée au début. Comment vous l'avez appris?

**Interviewee:** C'est Dominique qui nous l'a annoncé. On savait qu'il était en deal avec Efficacy, qu'il les voyait régulièrement parce qu'on l'avait parlé du problème Belfius. Un jour il est revenu vers nous en disant voilà on a encore discuté avec Yannick et lui le truc c'est qu'il veut racheter et pas faire un partenariat. Il nous a exposé les conditions. Il nous a demandé si on était d'accord ou pas. Sinon on continuait Royal App Force tel que ça fonctionnait. Si oui, on poursuivait la procédure et on y allait pour un rachat. On était tous partant pour continuer comme ça, fin pour avancer vers le rachat. Donc on a continué.

**Interviewer:** Donc il n'y avait pas vraiment de désaccord par rapport au rachat? Personne qui s'est n'oppose à ça?

**Interviewee:** Non parce que je pense ça ne serait pas fait tout simplement s'il y avait eu un désaccord.

**Interviewer:** Même au niveau de l'annonce, il n'y a pas de réactions négatives ou de questionnements?

**Interviewee:** Non pas vraiment. On était tous conscients qu'il fallait faire évoluer d'une manière ou d'une autre Royal App Force et PeakMeUp pour passer un palier. Fin je pense en tout cas. Je parle pour moi. Mais il n'y a pas de désaccord réel entre les personnes en tout cas.

**Interviewer:** Ok. Donc vous m'avez dit plus tôt qu'ils voulaient vraiment garder l'équipe de PeakMeUp. Vous m'avez dit que l'acquisition ne se ferait pas si l'équipe partait...

**Interviewee:** C'est mon sentiment en tout cas oui.

**Interviewer:** Ok. Donc vous pensez que garder vraiment l'équipe était vraiment une de leur priorité même plus haute que l'acquisition... qu'acquérir le logiciel?

**Interviewee:** Non je ne pense pas. Ou alors peut être Dominique. Moi je ne crois pas. Je n'ai pas... Voilà personne n'est irremplaçable. Ce qu'il leur fallait c'était une application fonctionnelle. Pour continuer à la faire fonctionner, le plus simple était de garder la même équipe. PeakMeUp avait déjà des clients, avait déjà des clients, était déjà rentable donc eux il fallait que ça se poursuive de la même manière. La personne de référence pour les clients c'est Catherine donc il fallait que Catherine reste. La personne personne de référence pour le développement c'était moi donc il fallait que je reste aussi pour pouvoir régler les éventuels problèmes. Donc voilà c'était une condition sin ne quanon mais pas lié aux personnes, en tout cas pour moi, mais plus à la manière dont fonctionnait PeakMeUp, pour éviter justement des ruptures dans la continuité.

**Interviewer:** Ok. Et vous avez mentionné que peut-être Dominique aurait plus d'importance pour être garder. Pour quelles raisons pensez-vous ça?

**Interviewee:** Pour ses compétences managériales, pour ses compétences au niveau du gaming et de la gamification dans les applications. Il a intégré le conseil de direction donc ce n'est pas pour rien. Maintenant à voir avec lui, ce qu'il en pense.

**Interviewer:** Et par exemple si Dominique était parti, est-ce que vous seriez resté aussi dans le projet?

**Interviewee:** Je ne pense pas non.

**Interviewer:** Pour quelles raisons?

**Interviewee:** bah parce que PeakMeUp c'est une équipe. Ca faisait partie des conditions, de nos conditions aussi que l'équipe reste telle quelle. En tout cas, je me voyais mal travailler sans Catherine qui gère tous les projets et les relations clients. Et Dominique qui avait lancé l'application et qui avait la vision à long terme sur ce que ça devait devenir. Donc voilà pour moi c'était une des conditions aussi. C'est qu'on continue dans les mêmes conditions pour continuer le développement de l'application. On a la même vision. Donc voilà pour moi c'était dans les conditions pour pouvoir continuer.

**Interviewer:** Ok. Donc c'était un peu tout le monde ou personne si je comprends bien.

**Interviewee:** Oui tout le monde. Non pas tout le monde puisqu'Emma est sortie mais en tout cas l'équipe PeakMeUp devait rester telle quelle.

**Interviewer:** Ok. Le prochain sujet c'est un peu les motivations qui vous ont poussé à rester. Si je comprends bien, vous m'avez dit que vous aviez pu garder votre statut de freelance qui a été motivant pour vous de rester. Est-ce que vous avez reçu d'autres incentives pour rester...

**Interviewee:** Non rien. Si ce n'est que j'ai une garantie en tant que Freelance. Ce n'est pas forcément simple tous les mois d'avoir des clients et des rentrées. Ici j'ai quand même une garantie sur 1,5ans plus ou moins de pouvoir avoir des rentrées fixes avec un deal qui a été conclu pour le règlement des factures. Donc voilà peu d'Independent travaille dans des conditions aussi bonnes que les miennes. Je suis chez moi, je ne dois pas bouger. Je ne dois pas me déplacer pour aller au bureau. Je fixe mes horaires et je rentre mes factures qui sont payés régulièrement. Donc voilà c'est sur un projet que je connais, qui m'intéresse, qui me motive. Donc j'aurais tort de me plaindre. Maintenant non il n'y a rien qui a évolué. Le salaire n'est pas, n'a pas augmenté par rapport à avant. On est toujours dans les mêmes conditions mais des conditions qui sont plus qu'agréables.

**Interviewer:** Donc ce n'est pas vraiment au montant financier mais plus au niveau sécurité? Si je comprends bien...

**Interviewee:** Oui sécurité et qualité de vie. Voilà je suis chez moi, je ne dois pas me déplacer. Je ne dois pas faire 1,5 heure de route pour venir à Bruxelles tous les jours et être pris dans les embouteillages.

**Interviewer:** Au niveau, par exemple du statut, parce que vous étiez le développeur dans une petite boîte, dans une start-up, et maintenant vous travaillez pour une plus grande boîte. Est-ce que vous avez récent des problèmes de statuts, par exemple vous vous sentiez moins important?

**Interviewee:** Alors disons que plus de contraintes, parce que j'ai des retours à avoir vers l'équipe. Des modes de fonctionnement qui sont un peu différents. Quelques contraintes administratives comme je disais. Maintenant moins d'importance bah... je n'accorde pas vraiment beaucoup d'importance à mon rôle. Comme je disais, à partir du moment où on me dit voilà on arrête la collaboration parce que voilà c'est fini. Bien entendu il faudra un petit mois pour que je passe la main pour que la personne suivante soit opérationnelle et puis c'est tout. Moi je n'ai pas... j'ai aucun problème d'égo au niveau d'avoir ma place dans l'équipe. Le seul truc c'est que ça ne doit pas interférer avec les conditions et la manière dont je travaille.

**Interviewer:** Ok. Je comprends. Et donc...

**Interviewee:** Si vous me dites que toute l'équipe se voit tous les jeudis ou deux fois par semaines au bureau et tu dois venir parce que tu dois venir et qu'il n'y a pas de bonnes raisons à ça, je ne serai pas d'accord. Si c'est juste venir pour venir parce que c'est comme ça et pas autrement, parce que l'équipe travaille comme ça, je ne serai pas d'accord. Ça ne rentre pas dans mon mode de fonctionnement.

**Interviewer:** Ok. Donc vous avez évoqué quelques problèmes, par exemple administratifs ou des difficultés en tout cas, par exemple la timesheet. Qu'est-ce qui a été mis en place par Efficy pour essayer de faciliter la coopération entre vous et Efficy?

**Interviewee:** Efficy est un CRM dont tous les outils sont déjà en place. Ils maîtrisent les outils. Le truc c'est quoi moi c'est des outils que je n'utilise pas régulièrement. Donc quand je dois remplir les documents, en général, je prends contact avec Yannick Pierrard et je lui demande comment je dois faire, ce que je dois entrer dedans. Après s'il y a des erreurs, on corrige. Ça prend un peu de temps, 1h, 2h mais voilà après c'est fait. Il n'y a pas de choses qui ont été mis en place mais ils sont disponibles pour répondre quand j'ai un problème et que je dois le faire.

**Interviewer:** Ok. Donc il y a juste un support mais il n'y a pas vraiment autre chose qui vous a été apporté?

**Interviewee:** Si ce n'est que j'ai été intégré dans Efficy comme collaborateur Efficy. Donc j'ai moi-même une place dans le CRM. Ils ont quand même mis en place tout un rôle que j'ai chez Efficy et que je peux utiliser pour remplir ces fameuses timesheet etc.

**Interviewer:** Est-ce que ça vous a vraiment posé des problèmes de fonctionnements ou c'est juste un petit détail au final?

**Interviewee:** Disons que c'est quelque chose que je n'ai jamais fait, que je ne faisais pas. Moi je travaille avec des délais à respecter, pas avec des timesheet quoi.

**Interviewer:** Oui

**Interviewee:** qui calcule le nombre d'heure que j'ai passé sur tel ou tel projet. De plus, je ne suis pas vraiment sur des projets splittés. Si ce n'est qu'il y a divers clients et que c'est vrai que parfois il y a des choses qui sont spécifiques à certains clients. Donc voilà il n'y a pas de gros gros intérêt. En général, je ne travaille pas sur 2h sur un truc une journée puis 2 heures sur une autre et ainsi de suite. C'est plutôt des journées complètes. Donc je ne l'utilisais pas. C'est une contrainte pour moi parce que je n'aime pas faire. Je pense que personne n'aime le faire mais c'est quelque chose que je n'aime pas faire et c'est quelque chose qui n'entre pas dans ma vision du travail vu que c'est pour ça que je suis indépendant. C'est pour ne pas avoir ce genre de compte à rendre. Donc voilà c'est le truc qui m'embête réellement c'est ça. Mais à part ça...

**Interviewer:** Est-ce que ça pourrait vous pousser à partir à un moment ou c'est juste...

**Interviewee:** C'est possible... Je pense que si ça devient trop contraignant, c'est quelque chose qui va petit à petit me faire dire que je n'ai pas envie de travailler avec.

**Interviewer:** Ok je comprends. Donc maintenant on va un peu parler du développement du produit. Donc avant l'acquisition, comment est-ce que vous définissiez l'orientation du développement du produit? Donc comment choisissiez-vous quelle feature développer.

**Interviewee:** Ca se faisait essentiellement par rapport aux demandes et aux retours des clients. Donc on a sorti une première version. Cette version a été déployée et vendue. On a eu des retours. On a fait une deuxième version avec des modifications, des ajouts. Voilà c'est comme ça qu'on travaillait, par retour clients pour pouvoir faire évoluer les modifications, les ajouts. Avant l'achat c'était comme ça qu'on fonctionnait. Ici, il y a d'autres contraintes. Il y a les contraintes d'intégration. Vu le fonctionnement du CRM, il y a des choses qui doivent matcher qu'on n'avait pas prévu avant. Il y a aussi des demandes particulières chez leurs clients. Il y a des retours, des demandes particulières, pour PeakMeUp, des choses auxquelles on n'avait pas forcément penser ou des choses qui sont nécessaire parce que le client voit PeakMeUp plus CRM.

**Interviewer:** Ok. Et donc à ce niveau-là, est-ce que vous avez encore de l'autonomie dans la décision ou est-ce que vous pouvez encore influencer les décisions par rapport au développement?

**Interviewee:** Non... On a de l'autonomie, il n'y a aucun problème avec ça parce que les features génériques qu'on va mettre dedans sont décidés par nous. Même si les décisions viennent aussi de l'équipe d'Efficy et que la validation se fait entre tout le monde. Mais nous on continue sur une roadmap qu'on avait avant avec des différentes options à mettre dans PeakMeUp qu'on veut intégrer absolument. On a intégré chez point P par exemple et on va les mettre maintenant dans la version générique de PeakMeUp. Donc on n'est pas bribé sur notre vision mais on doit tenir compte du fait qu'il y a aussi la clientèle Efficy qui est là derrière avec des besoins spécifiques et précis.

**Interviewer:** Ok donc si j'ai bien compris, vous participez toujours au processus de décision et donc vous pouvez toujours essayer de faire pression ou...

**Interviewee:** Oui oui. Il faut savoir qu'Efficy, pardon PeakMeUp ou Royal App Force a été racheté avec un earn out et obligation de résultat.

**Interviewer:** D'accord

**Interviewee:** Pour cet earn out. Ce qui fait que nous toute façon on a exigé d'avoir la main sur différentes choses pour pouvoir justement aller à la rencontrer des objectifs à atteindre.

**Interviewer:** Oui donc ça a été demandé pour pouvoir atteindre ces objectifs.

**Interviewee:** Oui oui tout à fait.

**Interviewer:** Ok. Et si ça n'avait pas été le cas, si vous n'aviez aucune autonomie dans la décision du développement, est-ce que ça aurait influencé votre décision de rester.

**Interviewee:** Oui. Encore une fois c'est la condition c'est qu'on travaille dans les mêmes conditions, qu'on reste dans les mêmes conditions. Donc si effectivement... Moi je n'avais aucuns avantages, aucune envies d'être engagé comme simple développeur. Parce que c'est moi qui avais fait, j'aurais été engagé comme développeur mais plus aucune décision à prendre. Non dans ce cas-là je n'aurais pas continué. Dans ce cas-là, j'aurais dit c'est bon pour deux mois, je passe la main et puis après trouver quelqu'un.

**Interviewer:** Donc c'était quand même très important pour vous de pouvoir garder la main sur le développement.

**Interviewee:** Oui c'était important. La main ou en tout cas un certain pouvoir...

**Interviewer:** Une influence oui...

**Interviewee:** Sur le développement. Je ne veux pas décider, toute façon je ne décide pas du tout seul de ce qui vient. Mais je voulais pouvoir un avis qui compte et pas juste être un exécutant.

**Interviewer:** Ok parfait je vois. Au niveau des contacts préexistants avec PeakMeUp, est-ce que vous aviez...euh pardon avec Efficacy. Est-ce que vous aviez des contacts ou des relations avec Efficacy ou vous n'aviez aucun contact avant l'acquisition.

**Interviewee:** Avant l'acquisition aucun contact.

**Interviewer:** Ok donc vraiment aucun contact. Donc vraiment vous ne connaissiez personne? C'était tout nouveau pour vous.

**Interviewee:** Je ne connaissais personne. Je ne connais même pas Efficacy en fait. C'est quand on a eu les premiers contacts dû à la collaboration avec Belfius que j'ai commencé à entendre parler d'Efficacy. Sinon, je ne savais pas ce que c'était.

**Interviewer:** Et quelle a été votre réaction quand vous avez commencé à être entendu par Efficacy?

**Interviewee:** Aucune. Je n'avais pas vraiment de réaction. Je ne connaissais pas donc je n'avais pas de ... voilà c'était le rôle de Dominique de gérer ce genre de choses, les contacts et ce genre de truc. Je lui fais confiance. C'était notre deal de toute façon. C'est lui qui s'occupe de ça, on lui fait confiance. C'est lui qui gère ça. Et voilà et donc il n'est pas revenu avec quelque chose de concret mais les premiers retours que chez eu sur Efficacy c'était "voilà ça bloque un peu chez Belfius parce qu'il y a un CRM qui sont en train d'installer. C'est Efficacy mais j'ai pris contact avec Efficacy". On avait des retours réguliers sur les réunions qu'il avait mais sans plus. Moi de mon côté de toute façon, je continuais à

évoluer sur PeakMeUp et je travaillais sur PeakMeUp. Et voilà sans imaginer à ce moment-là en tout cas qu'on allait se lier à Efficacy de manière plus formelle disons.

**Interviewer:** Ok je vois. Et pour les résultats de l'acquisition... donc je comprends que c'est une acquisition assez récente mais qu'est-ce que vous voyez des différences entre avant et après? Est-ce qu'il y a des améliorations... ou pas?

**Interviewee:** Des améliorations à quel niveau?

**Interviewer:** A tout niveau. Ce qui vous passe par la tête. Vraiment entre la différence entre avant et après.

**Interviewee:** Actuellement, il n'y a pas vraiment d'amélioration... fin ni amélioration ni détérioration. Pour moi ça reste somme tout assez équivalent. Ça va seulement arriver. Ça ne s'est pas encore ressenti parce qu'on est encore dans une phase de développement et de mise en commun de ressources pour arriver à intégrer réellement PeakMeUp à Efficacy. Donc il n'y a pas de version qui est sortie avec l'intégration. Il y a une partie d'intégration qui est fonctionnelle qu'on pourrait lancer mais on attendait d'être en fin d'année d'autres features qu'on met dedans pour pouvoir lancer la nouvelle version de l'application. Donc il n'y a ni amélioration ni détérioration. Il y a juste un changement de statut disons dans le sens où on n'est plus les propriétaires de l'application. Encore une fois, je parle pour moi. Il faudrait voir avec Catherine et avec Dominique pour voir ce qu'ils se pensent.

**Interviewer:** Ok parfait. Et si vous aviez eu la possibilité de décider de l'acquisition, est-ce que vous auriez fait quelque chose de différent, par exemple est-ce que vous auriez préféré garder une indépendance totale ou est-ce que vous auriez fait quelque chose de différent par rapport à la situation d'aujourd'hui.

**Interviewee:** Difficile à dire parce que je ne vois pas quelles sont les options qu'on aurait eu et c'est pas du tout mon domaine. Je ne suis pas du tout financier donc voilà. Je n'ai aucun... Pour moi ça s'est bien passé si ce n'est que ça a un peu trainé dans le déroulement parce que au niveau des différents partenaires, différents actionnaires qu'on avait, certains voulait rentrer chez Efficacy. Voilà il y a eu des choses qui ont un peu fait trainer la procédure mais sinon voilà je n'ai pas de compétences dans le domaine. Je ne suis pas un financier. Je n'ai pas fait d'étude commerciale. Voilà donc ce n'est pas vraiment mon boulot. Moi, denouveau, je faisais confiance à Dominique. Moi j'ai mes domaines de compétences mais qui ne sont pas ceux-là quoi.

**Interviewer:** Et d'un point de vue personnel, par exemple de l'information que vous avez reçu, ou des choses comme ça? Rien qui aurait pu être mieux fait?

**Interviewee:** Non. C'est Dominique qui revenait et qui faisait remonter les informations qui était très très clair sur ce qu'il se passait, sur le pourquoi du comment. Donc voilà non ça s'est bien passé à ce niveau-là. Je n'ai pas eu de problèmes à ce niveau-là non.

**Interviewer:** Ok parfait. Pour le futur de l'acquisition, donc vous m'avez parlé que l'acquisition continue et que les premières versions vont bientôt sortir. Est-ce que vous savez un peu quels sont les plans pour le futur?

**Interviewee:** Les plans c'est, pour Efficy si j'ai bien compris, c'est de pousser au maximum l'intégration de PeakMeUp donc d'essayer d'aller le plus loin possible dans l'intégration pour éviter des redondances. Par exemple, un client qui doit entrer des informations d'un côté et de l'autre, donc dans Efficy et dans PeakMeUp. Maintenant PeakMeUp reste une application destinée aux commerciaux donc ce n'est pas 100% des clients Efficy évidemment. Donc voilà au niveau de PeakMeUp, on va pousser le plus loin possible. Comme je disais, on a une roadmap sur 1,5ans donc on n'en est pas à décider de ce qu'il se passera dans 4 ans. Et Efficy ils ont eu une roadmap sur une application pour Efficy pour le CRM, une application gamifié qui devrait sortir aussi. Donc voilà plus loin que ça je n'ai pas de vision, pas d'info sur ce qui se passera dans 2-3-4ans, pour que ce soit pour PeakMeUp ou pour Efficy ou ce genre de chose.

**Interviewer:** Et donc au niveau personnel, jusqu'à quel point vous voulez rester sur PeakMeUp... jusqu'à l'intégration ou...

**Interviewee:** Oui oui bah encore une fois on a une version avec pas mal d'amélioration qu'on voudrait faire sortir au mois de Janvier. On aurait une autre version peut être 2-3 mois après parce qu'on n'aura pas toutes les améliorations. Et on a une roadmap sur 1,5 an. Encore une fois pour faire évoluer l'application. Après moi j'ai rien de... je n'ai pas forcément envie de rester pendant 10ans sur la même application... mais rien ne dit que je ne resterai pas parce qu'on va la faire évoluer dans un autre sens. C'est très long...plus d'un an sur une application mobile, c'est très très long. Donc c'est difficile de dire ce qui va se passer dans 1-2-3 ans. Si ça se trouve, PeakMeUp n'existera plus dans 2 ans. Voilà j'en n'ai aucune idée.

**Interviewer:** Ok donc un futur très incertain si je comprends bien...

**Interviewee:** Bah très incertain mais qui est.... très incertain pour l'application pas pour moi. Moi je ne fais pas trop de souci. Des applications il y en aura, du travail il y aura. Y aura moyen de trouver des choses à faire. Donc ce n'est pas non plus le grand trou noir juste après.

**Interviewer:** Donc un futur dans des applications différentes mais pas vraiment chez Efficy du tout.

**Interviewee:** aucune idée. La décision se prendra quand le moment sera venu. Moi je n'ai pas un plan de carrière sur 10ans en me disant plus tard j'aurai tel ou tel poste chez Efficy pour... D'abord je ne veux pas être chez Efficy, je reste indépendant. Donc déjà ça limite un plan de carrière chez Efficy forcément. Mais rien n'est fixé. Je n'ai pas de plan de carrière du tout au-delà de l'année et demie et encore il n'y a plus 1,5 sur la roadmap PeakMeUp et voilà. Roadmap qui n'est pas forcément fondue dans le bronze. Ce n'est pas dit que dans 6 mois on ne reverra pas certaines choses parce qu'on se rend compte que le marché évolue, qu'il y a des choses à mettre en place pour... ou des nouvelles technologies qui sortent...

**Interviewer:** Ok parfait. Merci beaucoup en tout cas. J'ai fait un peu le tour de toutes mes questions. Est-ce que il y a quelque chose dont vous voulez parler ou que je n'aurais pas abordé dans l'acquisition et l'intégration??

**Interviewee:** Non je ne vois pas comme ça ... non je ne sais pas. Non je pense qu'on a fait le tour. Le seul truc c'est que j'aimerais être tenu au courant de l'évolution du courant.

**Interviewer:** Est-ce que vous voulez que je vous envoie les résultats à la fin?

**Interviewee:** Oui moi ça m'intéresse.

**Interviewer:** Ok oui avec plaisir pas de souci .Et petite question concernant la confidentialité. Est-ce que je peux utiliser tout ce que vous avez dit?

**Interviewee:** Moi je suis lié avec Efficy donc il faut voir avec Efficy si tout leur convient.

**Interviewer:** Ok mais par rapport à vous?

**Interviewee:** Par rapport à moi, non je pense qu'il n'y a pas trop de.... éviter les conflits si vous voyez que ça peut créer des conflits chez Efficy. Mais sinon non je pense que c'est clair pour tout le monde. Je pense que je n'ai rien relevée de secret dans ce que j'ai dit.

**Interviewer:** Non je ne pense pas. Ok. Merci beaucoup en tout cas pour votre temps et pour votre disponibilité. Je vais vous laisser travailler alors. Bonne journée.

**Interviewee:** Merci, vous aussi bonne journée. A bientôt

**Interviewer:** Au revoir.

**Interviewee:** Merci au revoir.

## **Appendix 10: Email exchanged with Mr. Dominique Mangiatordi**

On 21/11/2016 16:38, Robin Emond wrote:

Cher Monsieur Mangiatordi,

Je reviens vers vous car je suis en train d'écrire mon analyse du cas PeakMeUp/Efficy et j'ai quelques questions supplémentaires.

Si vous avez 5min, je serais très intéressé d'avoir vos éclaircissements.

- 1) Vous m'avez dit que PeakMeUp était composé de 7 personnes mais d'autres m'ont dit 4. Serait-il possible d'avoir la liste Nom-Fonction des collaborateurs PeakMeUp avant l'acquisition ? Je connais déjà :

Voici la liste

- Dominique – CEO
- Catherine – Gestion de Projet
- Aurélia – Vendeuse
- Christophe Développeur
- Emma Bauden - ne fait pas partie de l'équipe Peak me up mais bien de Royal App Force
- Nausicaa Theodotos - qui ne fait plus partie de l'équipe
- Olivier Grondal, business developer

- 2) De cette liste, est-ce que tout le monde a suivi chez Efficy (e.g. Emma n'aurait pas continué...) ? Si non, que sont-ils devenus ?

Seuls Catherine, Aurélia, Christophe et moi sommes liés à Efficy.

Emma a pris la direction de ØPP, une nouvelle startup qui développe des apps mobiles de Gamification.

Comme indiqué, Nausicaa ne fait plus partie de la société et quand elle nous a quitté elle est allée chez eMakina.

Olivier était sous statut indépendant et est revendeur de multiples solutions, il n'a pas rejoint non plus.

- 3) Quels sont les types résultats à atteindre en terme d'earn-out ?

Je ne souhaite pas communiquer sur ce point, qui est confidentiel.

Merci d'avance pour vos éclaircissements. Cela me sera très utile.

Bonne soirée

Dominique

Bien à vous,

Robin Emond

## **Appendix 11: List of documents used**

1. Luna. (2016). *Efficy SA rachète royal app force SA*. Retrieved October 11, 2016, from <http://www.luna.be/en/client-press-releases/1381-efficy-sa-rachete-royal-app-force-sa>
2. Efficy. (2016). *Efficy rachète royal app force | efficy*. Retrieved October 10, 2016, from <http://www.efficy.com/fr/efficy-rachete-royal-app-force/>
3. ING. (2016). *Profile | ING*. Retrieved November 26, 2016, from <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/Profile.htm>
4. Van Leemputten, P. (2015). *ING s'empare de la start-up belge Qustomer*. Retrieved September 23, 2016, from <http://datanews.levif.be/ict/actualite/ing-s-empare-de-la-startup-belge-qustomer/article-normal-417113.html>

### **Appendix 12: Comparative table of interviews – PeakMeUp/Efficy**

Note: The following table is a summary of what each interviewee said about each topic.

| <b>Topic</b>                      | <b>Mr. Cédric Pierrard</b>                                                                                                                                                                          | <b>Mr. Yann Guilbert</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Mr. Dominique Mangiatordi</b>                                                                                                                                                           | <b>Mr. Christophe Gossiaux</b>                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivations</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration with the software (PeakMeUp products)</li> <li>- Gamification of Efficy (PeakMeUp knowledge)</li> <li>- PeakMeUp team (competences)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Get the competences of the team</li> <li>- Gamification is a strategic area</li> <li>- Potential contract with Belfius</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovation of PeakMeUp</li> <li>- Time-to-market</li> <li>- Mobile competences and marketing experience</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gamification is strategic area</li> <li>- Acquisition of the team and competences</li> </ul>                              |
| <b>Level of Integration</b>       | Full integration<br>They will keep two separate products                                                                                                                                            | Mr. Mangiatordi became head of marketing<br>Catherine took responsibility in quality<br>Christophe is not integrated.<br>He is perceived as external to the company<br>PeakMeUp is a small company in Efficy | Full integration (e.g. billings, team, etc.)<br>It is the way Efficy does.<br>Resources available for marketing for PeakMeUp in Efficy budget<br>He would have liked to have more autonomy | He is freelancer attached to Efficy. Work most of the time on PeakMeUp. PeakMeUp became efficy.<br>Could have worked with API.<br>No real impact on his daily work |
| <b>Retention of key employees</b> | CEO was the most important<br>No special treatment for PeakMeUp employees<br>Small team so everyone is important                                                                                    | N.a.                                                                                                                                                                                                         | All the team was important to retain.<br>Maybe a bit more CEO because of marketing needs                                                                                                   | Does not plan to stay very long time<br>No deal if the team did not stay for continuity<br>CEO more important                                                      |

|                              |                                                                                                 |                                                                                                             |                                                                                                                        |                                                                                                        |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              |                                                                                                 |                                                                                                             | He is only here for transition                                                                                         | Not all the employees were retained.<br>Administrative constraint may push him to leave                |
| <b>Financial incentives</b>  | Earn-out clause                                                                                 | N.a.                                                                                                        | Earn-out. Financial gain from acquisition                                                                              | Some financial gain but mainly financial security. Comfortable situation compared to other freelancers |
| <b>Relative standing</b>     | N.a.                                                                                            | No problem with Christophe Gossiaux                                                                         | No problem. Does not impact him.<br>He is not on ego                                                                   | Wanted to have a voice in the decision but status is not important                                     |
| <b>Procedural Justice</b>    | PeakMeUp team still has influence on the product                                                | N.a.                                                                                                        | Still have control on PeakMeUp                                                                                         | Had a voice in the acquisition decision.<br>Has a voice in the development of the product              |
| <b>Informational Justice</b> | Bit of communication, meetings with PeakMeUp employees (Big event)<br>Don't want to pamper them | Informal meeting with PeakMeUp employees<br>Catherine had some problems because of unclear responsibilities | Inform PeakMeUp shareholder at every stage and discuss with them<br>Big event to announce to non-shareholder employees | Good information through Mr. Mangiatordi                                                               |
| <b>Common ground</b>         | No real previous ground.                                                                        | Not enough common ground about the way of working                                                           | Team buildings to create common ground<br>Previous contact did not influence                                           | Meeting to share experience and work with Efficacy programmer<br>Work with CRM was                     |

|                |                                                                        |                                                                      |                                                                                                                   |                                                                                                   |
|----------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                        |                                                                      |                                                                                                                   | part of the strategy of PeakMeUp                                                                  |
| <b>Results</b> | Products are integrated.<br>In a good situation compared to objectives | Very good at human level.<br>Interesting project<br>Overall positive | First contracts for PeakMeUp through Efficacy<br>Mutual gain<br>Positive experience so far                        | No results yet. It will arrive soon                                                               |
| <b>Future</b>  | The two products will continue to be developed in parallel             | n.a.                                                                 | Keep PeakMeUp as a separate product to enter company<br>Might want to go for entrepreneurship again in the future | Push the integration as far as possible.<br>He might leave the company (wants to stay freelancer) |

### Appendix 13: Comparative table of interviews – Qustomer/ING

| <b>Topic</b>       | <b>Mr. Joeri Lieten</b>                                                                                                                                                                         | <b>Mr. Alexandre Cardon</b>                                                                                                                                                            | <b>Mr. Kristof Laureys</b>                                                                                                                                 |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivations</b> | Need to acquire in loyalty area<br>Deliver added value services to ING clients<br>New touchpoints with their clients<br>Long term strategy to create Joyn<br>The product was the most important | New touchpoints with their clients<br>Add a payment component (strategy of Joyn)<br>Center on Qustomer product<br>The strategic aspect was the most important<br>Financial motivations | Add extra services to their current portfolios<br>Acquire a very fast growing start-up<br>New ways to position itself<br>Long term strategy to create Joyn |

|                                   |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                        |                                                                                   |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Level of Integration</b>       | Autonomy. Management kept managing.<br>One monthly board for strategic decisions<br>Autonomy to preserve the growth rhythm | No integration at all (e.g. different offices)<br>Gave strengths of the bank (salesforce)<br>Monthly board<br>Autonomy to preserve the growth rhythm                   | Autonomy was crucial for Customer. Kept working as before                         |
| <b>Retention of key employees</b> | Kept founders for the continuity of the company<br>It was part of the deal                                                 | Needed to find a plan for the future since the founders did not plan to stay more than one year.<br>Earn-out clause<br>Easier to keep founders of a start-up to run it | Smooth transition since the founders were less and less involved in Customer      |
| <b>Boundaries protection</b>      | N.a.                                                                                                                       | Vacuum created around Customer to protect it from ING requests                                                                                                         | Interactions went through to board (strategic) or Mr. Laureys (operational)       |
| <b>Nurturing</b>                  | Support in marketing and sales to make sure that the growth fasten<br>+ recapitalisation                                   | Leverage the 700 bankers<br>Injected capital<br>Credibility to contact big retailers                                                                                   | Leverage the sales network of the bank<br>Capital                                 |
| <b>Instilling ambition</b>        | Did not change anything                                                                                                    | Had already that ambition                                                                                                                                              | N.a.                                                                              |
| <b>Results</b>                    | It evolved well. Objectives were reached. The autonomy given was the best thing to do.                                     | Grew times three in one year<br>It went very well<br>Match between autonomy and leveraging of the bank strengths                                                       | Very positive<br>Could not have reach that growth rate<br>Learned from each other |

|               |                                          |                                                                                                   |      |
|---------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Future</b> | Integration with Citylife to create Joyn | Integration with Citylife to create Joyn<br>Future might be hurt by the departure of the founders | N.a. |
|---------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------|

\$4.28 trillion: this is what companies spent worldwide in 2015 in Mergers and Acquisitions. Yet, between 50% and 90% of Mergers and Acquisitions fail to achieve their objectives.

The post-acquisition integration phase deserves a specific interest because it is where value is actually created. Concerning that phase, academics have highlighted an important challenge that every acquirer faces: the Integration-Autonomy dilemma. Acquirers have to integrate the acquired start-up in order to create value using coordination mechanisms. However, they also have to give autonomy to the start-up to preserve its innovative capacity. In other words, they need to integrate and give autonomy at the same time, which seems to be antagonistic. This master thesis is built around the following central research question: *How to solve the Integration-Autonomy dilemma in the acquisitions of technological start-ups?* Two case studies are analysed. The first case is the acquisition of PeakMeUp (a gamification software) by Efficacy (a customer relationship management). The second case study is the acquisition of Qustomer (a digital loyalty card), acquired by ING (a bank).