

RÉUSSIR UN INVESTISSEMENT OU UNE OPÉRATION DE M&A AVEC UNE JEUNE ENTREPRISE INNOVANTE

*par Antoine Baschiera,
Directeur Général et Co-fondateur,*



Depuis 2010, le nombre de fusions & acquisitions de startups n'a cessé d'augmenter : plus de 15 000 sorties ont été recensées selon Crunchbase. Le nombre d'investissements réalisés par des grands groupes a quant à lui progressé en 2017, atteignant les 6,2 milliards d'euros investis dans des jeunes sociétés européennes.

La tendance des grands groupes s'intéressant à l'acquisition de technologie de pointe s'inscrit donc dans une approche de fond. Cet intérêt s'explique par plusieurs facteurs. D'une part, il est souvent coûteux pour un grand groupe d'opérer des centres R&D internes ; d'autres part, la culture d'entreprise des grandes structures favorise rarement le développement de technologies de rupture pourtant nécessaire à l'amélioration de leurs produits et/ou services.

Cependant, ces opérations de rachat ne sont pas sans risques pour le grand groupe, tout comme pour la startup. D'un côté les grands groupes veulent acquérir des startups qui ont le potentiel de croître et de s'intégrer. D'un autre côté, les start-ups souhaitent se vendre au plus offrant, et si elles sont intégrées, garder une structure opérationnelle efficace.

Identifions les facteurs d'échec d'une relation startup-grand groupe :

Erreur numéro 1 – Ne pas définir clairement ses besoins

Le rachat d'une startup par un grand groupe répond souvent à trois besoins en innovation : innovation de procédé, de produit, ou de disruption. La qualification du besoin en innovation est clé puisqu'elle déterminera les relations futures avec la startup: co-développement d'un produit, avoir une approche fournisseur, ou racheter la jeune entreprise.

Les innovations de procédé et de produit peuvent être satisfaites par du co-développement ou une approche fournisseur. L'innovation de disruption est quant à elle beaucoup plus difficile à réaliser par un grand groupe. Or, si un grand groupe se lance dans du co-développement alors que son besoin porte sur de la disruption, les équipes d'innovation risquent d'être confrontés à un problème d'alignement des besoins, des ressources, et des résultats finaux.

Erreur numéro 2 – Un décalage dans la perception du temps

Une startup connaît généralement deux phases : le développement d'un MVP (minimum viable product) et la production. En phase early stage, une startup teste son produit avant de l'améliorer et de le déployer. Une fois l'adéquation besoin du marché/offre prouvée, elle élargit son offre commerciale et le produit peut alors être vendu en série à ses clients. Cette phase de développement repose sur le bon équilibre entre l'ajustement du produit au marché ramenant ainsi les coûts d'acquisition en dessous de la valeur vie client ou « customer lifetime value » (CLTV)*

Quand un grand groupe initie une relation avec une startup en phase de développement, il prend donc un grand risque car le produit n'est pas finalisé. Il est donc plus prudent pour un grand groupe de racheter une start-up qui a déjà prouvé une adéquation parfaite entre le produit et le marché ciblé. Le problème se pose lorsqu'une entreprise achète une startup en supposant qu'elle est en phase de développement alors que dans les faits la phase MVP n'a pas été entièrement vérifiée.

Dans une relation de collaboration, le moment auquel s'effectue la collaboration est tout aussi crucial que la collaboration elle-même. Entrez le partenariat trop tôt par rapport à la phase de développement de la startup, et vous risquez de vous associer à une jeune startup qui ne peut répondre à la demande.

À l'inverse quels facteurs conduisent à la réussite d'un rachat ?

Facteur de réussite 1 - Soyez clair dès le début

Malgré tous les avantages résultant de la collaboration avec un grand groupe, il est nécessaire pour la startup de prendre en compte les risques intrinsèques à cette collaboration. Notamment le risque d'être submergé par une demande trop conséquente. Il est essentiel d'être clair sur les objectifs dès le début de la relation: poser des questions précises et analyser les éventuels points de désaccord.

Côté grand groupe, les conseils sont les mêmes : Le grand groupe doit dès le départ définir la finalité de l'acquisition ou de la collaboration, et réaliser les vérifications nécessaires auprès de la startup pour s'assurer de l'alignement des intérêts. Par exemple, un grand groupe qui a pour cible principale le marché européen ne peut pas opérer le rachat d'une startup dont les ambitions commerciales reposent sur une expansion en Asie par exemple.

Facteur de réussite 2 – Réaliser tous les audits nécessaires

Deuxièmement, le grand groupe doit faire une analyse complète du potentiel de la startup - le produit, vérifier l'existence de dépôts de brevet, l'équipe et même les recettes de l'entreprise. La clé ici est pour une entreprise est de s'assurer d'avoir tout découvert sur la startup avant tout rachat.

De même, il est important que la start-up mène sa propre analyse de l'entreprise avec laquelle elle va s'associer. Il est tentant d'accepter de l'argent pour de l'argent or l'investissement seul n'est pas la clé du succès commercial. La start-up doit également être claire sur le niveau de soutien qu'elle exige de l'entreprise au-delà du soutien financier, en particulier lorsqu'il s'agit de fournir un accès à de nouveaux marchés.

Facteur de succès 3 – Choisir entre la fusion et développement d'une structure autonome

Si l'intégration de la propriété intellectuelle ou de l'équipe fonctionnent généralement bien (dans l'optique où cette dernière peut, et souhaite s'adapter à la culture corporate). En revanche, lorsque la valeur de l'actif nouvellement acquis réside dans le volume d'utilisateurs ou dans les revenus générés, alors les deux parties doivent considérer la voie de l'indépendance. Selon cette stratégie d'indépendance la startup bénéficie du soutien du grand groupe pour s'étendre mais reste autonome dans l'exécution.

En résumé, trois conseils pour un grand groupe rachetant une startup :

- Identifier les bons besoins : une acquisition réussie commence par l'évaluation pertinente de ses objectifs et de ses besoins
- Prendre en compte le différentiel de perception du temps
- Se faire accompagner par des experts

Du côté de la startup, 3 conseils avant de se faire racheter :

- Être clair dès le départ
- Vérifier l'alignement des intérêts et des objectifs des deux parties
- Intégration versus Développement du projet en autonomie : choisir la bonne stratégie

¹ La valeur vie client ou « customer lifetime value » (CLTV) est la somme des profits actualisés attendus en moyenne sur la durée de vie d'un client type. Il s'agit donc d'un indicateur prédictif dont le calcul peut cependant en partie se baser sur des valeurs vie réelles passées.