

ACTEURS INDUSTRIELS ET « TECH » : LE « MAKE » ET LE « BUY »



*par Octavius Mibaies,
Managing Partner,*



La montée en puissance de la « Tech » dans l'ensemble des secteurs dits « brick-and-mortar » pousse les entreprises à adapter en permanence et de manière agile leur stratégie de croissance externe. Dans une étude réalisée par Accenture cette année, 43% des entreprises affirment que leur besoin d'acquisition est déclenché par la nécessité d'obtenir de nouvelles capacités et compétences digitales.

Les entreprises de « Tech » développent des solutions innovantes qui bouleversent l'équilibre de nombreuses industries. Les acteurs historiques sont dans l'obligation de réagir rapidement pour ne pas être pris de vitesse. Après des années de balancier entre les tentatives de développement organiques de ces innovations et la digitalisation par la croissance externe, les acteurs « brick-and-mortar » semblent de plus en plus enclins à choisir la deuxième voie. Cette dernière semble potentiellement la plus rapide en termes de bénéfices opérationnels et industriels et n'implique pas nécessairement de changements radicaux en termes de culture d'entreprise pour les groupes réalisant l'acquisition. Ainsi, après un réflexe naturel portant initialement vers le « make », les acteurs industriels sont en train de significativement accélérer la tendance vers le « buy », c'est-à-dire accentuer la digitalisation principalement par voie de prises de participations et de build-up.

Les entreprises de « Tech » disposent d'un vivier de technologies disruptives potentiellement disponibles rapidement et capitalisent sur des cycles d'innovation plus courts, du fait de leur agilité originelle. L'acquisition de ces entreprises est ainsi de plus en plus privilégiée car potentiellement moins risquée et moins consommatrice de temps, de ressources humaines et financières, que le développement de ces mêmes solutions en interne. L'exemple d'AccorHotels est frappant tant l'acteur majeur du domaine de « l'hospitality » a multiplié les acquisitions à dimension digitale, avec par exemple les acquisitions de FastBooking, Squarebreak, Gekko, onefinestay, VeryChic, Wipolo, Availpro, Adoria, ResDiary, etc. Citons également l'acquisition de la France du Nord au Sud par Pierre & Vacances en 2016. Dans le secteur des transports, le groupe SNCF s'illustre également par sa proximité avec les entreprises innovantes. La société ferroviaire a ainsi pris le contrôle de 75% de la plateforme de location de véhicules entre particuliers OuiCar et s'est adjugée en 2017 les services de la plateforme anglaise de réservation de trajets Loco2. Toujours dans la mobilité, le groupe PSA a procédé en 2016 au rachat de la société Mister Auto, l'un des leaders de la vente en ligne de pièces de rechange. Dans le domaine financier, la Société Générale, après avoir réalisé l'acquisition de Boursorama il y a quelques années, vient juste d'acquérir la société Treezor, qui a développé une plate-

forme de services bancaires et de paiement qu'elle met à disposition de ses clients (marchands, plateformes collaboratives, établissements de crédit et néo-banques) en marque blanche. Dans ce même secteur, l'ancien CEO de la banque Goldman Sachs, Llyod Blankfein, déclarait en 2017 que sa banque était devenue une « Tech company ».

Les entreprises dites « brick-and-mortar » peuvent également combiner deux approches convergentes : l'acquisition d'entreprises de « Tech » dans leur majorité, voire totalité, et des prises de participations minoritaires aux côtés d'autres actionnaires, pari passu avec ces derniers. Un des pionniers de cette double approche est Arkéa, qui a pris très tôt le virage digital à la fois en finançant le développement d'entreprises de « Tech » early-stage et en intégrant des entreprises de « Tech » plus matures. Ainsi, dès 2006, Arkéa a réalisé l'acquisition de Fortuneo, l'un des leaders en France du courtage en ligne, complétée en 2016 par l'acquisition de KeyTrade Bank, leader de la banque en ligne en Belgique, faisant d'Arkea un acteur européen important sur ce marché. En 2015, Arkéa a déboursé plus de 50 millions d'euros pour racheter 86% de la start-up Leetchi, spécialiste du paiement en ligne. Ceci s'est également accompagné en 2017 de l'acquisition de 80% du capital de Pumpkin, dont l'application mobile facilite les transferts d'argent entre proches. A la suite de cette acquisition, Arkéa a investi 15 M€ dans la société sur une période de trois ans. Cette stratégie d'acquisitions s'est développée en parallèle d'une politique ambitieuse de prises de participations minoritaires dans des entreprises de « Tech », comme cela a été le cas avec Yomoni, qui souhaite devenir la première société digitale de gestion sous mandat en France en proposant un service simple et efficace d'allocation d'actifs entièrement accessible sur Internet et sur mobile. Sur le même schéma, Arkéa accompagne depuis son lancement Prêt d'Union (rebaptisée Younited), première plateforme de crédits entre particuliers en France.

Dans le secteur de la mobilité, Renault a également développé une stratégie hybride dans le domaine de la « Tech ». Ainsi, le groupe français a réalisé l'acquisition de Sylpheo, spécialisée dans le développement de logiciels, afin d'accélérer l'expansion de ses programmes de véhicules connectés et de services de mobilité (Source : Challenges). Il s'est aussi octroyé 75% des parts de la société irlandaise iCabbi qui a développé une solution automatisée de gestion des flottes basée dans le cloud. En septembre 2017, le groupe a réalisé l'intégration du service de VTC Marcel ou plus précisément de la société parisienne Yuso qui détenait cette marque et qui a développé une solution de gestion de flottes en marque blanche pour taxis, VTC et services de livraison, gérant notamment le dispatching des courses. En janvier 2017, Renault a également fait l'ac-

quisition de l'agrégateur de services de taxis Karhoo dont le groupe prévoit de relancer l'application avec une approche centrée sur un public professionnel. En parallèle, le groupe a procédé à de nombreuses prises de participations minoritaires, comme cela a été le cas dans Devialet, une entreprise française emblématique de la French Tech spécialisée dans l'ingénierie acoustique, ou plus récemment dans Akoustic Arts, une entreprise spécialisée dans le son, ayant développé une technologie unique de son ultra directionnel transporté dans l'air en créant en faisceau exclusivement audible par l'utilisateur.

Si les entreprises sont de plus en plus nombreuses à reconnaître la nécessité de réaliser des acquisitions et investissements stratégiques dans le domaine de la « Tech », ces opérations complexes nécessitent l'emploi de méthodologies particulières et de processus dédiés qui sortent du cadre habituel des acquisitions plus « core-business ». En effet, 61% des entreprises annoncent utiliser des critères d'évaluation différents lors d'une acquisition dans la « Tech » et près de 56% déclarent faire appel à une méthode de valorisation singulière (source : Accenture).

L'intégration avec succès de ces entreprises de Tech au sein de plus grandes entités est un défi majeur car il conditionne le succès de l'opération sur le long terme. Il est en effet primordial pour l'acquéreur de conserver les qualités fondamentales de la cible lors de son entrée dans le périmètre du groupe. En 2017, lorsque BNP Paribas a fait l'acquisition de la startup Compte-Nickel et de ses 700.000 comptes ouverts en 3 ans (Source : Les Echos), la banque a mis l'accent sur l'indépendance de la société en lui garantissant un budget et une stratégie propre (Source : Les Echos). S'il semble difficile de ne pas du tout impacter le mode de fonctionnement de l'entité intégrée, il est essentiel de lui garantir une marge de manœuvre suffisante afin de préserver son agilité et conserver la qualité de son capital humain, facteur essentiel de la réussite de l'intégration sur le long terme. Dans le cas de Compte Nickel, ce processus s'est pour l'instant avéré payant pour la BNP, dans la mesure où en septembre 2018, Compte Nickel a annoncé avoir dépassé le million de comptes ouverts.

Les nouvelles technologies bouleversent l'économie de l'ensemble des secteurs traditionnels. Les entreprises dites « brick-and-mortar » sont ainsi dans l'obligation de réagir elles-mêmes avec agilité face à ces nouveaux défis. Ces dernières peuvent pour ce faire avoir recours à des banques d'affaires ayant à la fois une équipe spécialisée en « Tech » et des équipes ayant une forte expertise des secteurs « brick-and-mortar » sous-jacents, ceci leur permettant de couvrir l'ensemble des problématiques générées par ces opérations qui n'ont pas les mêmes caractéristiques que les acquisitions traditionnelles réalisées par ces acteurs industriels.