

STRATÉGIE

# Les jeunes entreprises doivent mixer croissance interne, alliances et acquisitions

Les entreprises panachent les sources d'innovation : croissance interne (« Build »), alliances temporaires (« Borrow ») ou fusions et acquisitions (« Buy »).

Les ressources et talents internes suffisent rarement à lancer des produits ou services innovants à un rythme soutenu ou à percer de nouveaux marchés. Grâce à leurs ressources financières et leurs équipes internes, les grandes entreprises telles que Sanofi-Aventis, L'Oréal, Unilever, PepsiCo, Cisco, Danone ou Essilor ont compris qu'elles peuvent soutenir leur croissance en exploitant les sources d'innovation tant internes qu'externes en panachant la croissance interne (« Build »), les alliances temporaires (« Borrow ») ou les fusions et acquisitions (« Buy »). Les stratégies « Build, Borrow, Buy » sont-elles réservées uniquement aux grands groupes multinationaux ? Les PME et ETI n'ont évidemment pas accès aux ressources financières des grands groupes ni la possibilité de s'offrir une équipe interne aussi étoffée et pointue pour gérer leur croissance externe. On pourrait en conclure que ces entreprises devraient se concentrer sur l'innovation interne dans un premier temps et ne recourir aux stratégies de croissance externe qu'une fois atteintes une taille critique et une certaine reconnaissance sur leur marché.

Les stratégies panachant « Build, Borrow, Buy » sont, en fait, devenues un modèle de développement pour toute une nouvelle génération d'entrepreneurs. Ces jeunes entreprises, qui varient leurs modes de croissance, ont en moyenne une probabilité de survie à cinq ans supérieure de 46 % par rapport à celles qui ont uniquement recours aux alliances ou aux contrats de licence, supérieure de 26 % par rapport à celles qui ne font que des acquisitions, et supérieure de 12 % par rapport à celles qui se cantonnent au développement

Les jeunes entreprises qui savent compléter leur croissance organique par des alliances temporaires et acquisitions peuvent se doter plus rapidement des ressources ou atteindre la masse critique dont elles ont besoin pour devenir compétitives.

interne (Laurence Capron avec Will Mitchell, auteurs de « Build, Borrow or Buy : Solving the Growth Dilemma »). Très rapidement, ces jeunes entreprises savent chercher au-delà de leur développement interne les moyens de se doter rapidement de nouvelles ressources, talents et technologies via des accords de « licensing », des partenariats stratégiques et des acquisitions. Quoique plus risquées, ces stratégies, lorsqu'elles sont bien pensées et exécutées, séduisent souvent les investisseurs financiers comme le démontre une étude menée sur plus de 4.000 acquisitions réalisées par 700 sociétés américaines (Laurence Capron avec Asli Arikan). Ces jeunes entreprises ont d'ailleurs plus de chance de rester cotées sur le marché boursier si elles combinent différents modes de croissance au lieu de se cantonner à une seule straté-

gie de croissance. Fondé en 2003 et introduit en Bourse en 2010, le jeune constructeur américain de voitures de sport électriques, Tesla Motors, a mis en compétition dès sa création ses projets de développement internes et externes en formant des contrats de « sourcing » et des alliances stratégiques avec d'autres constructeurs automobiles. Dès sa phase initiale, Tesla s'est associé avec l'allemand Daimler pour la production en série du Roadster, ce qui lui a apporté beaucoup de crédibilité. D'une nature différente, l'alliance récente avec Toyota porte sur le partage de technologies et du codéveloppement.

## Choisir la bonne solution

Malgré les obstacles financiers et leur manque de notoriété, les jeunes entreprises ont un atout à jouer : elles ne sont pas prisonnières de leurs propres technologies, routines et processus de développement comme le sont les grandes entreprises. Elles peuvent donc activement chercher à acquérir les ressources les plus compétitives sans se soucier de l'impact sur les activités existantes. En France, Ingenico est un bel exemple de dynamisme. Dans le secteur très concurrentiel et réglementé des terminaux de paiement, cette entreprise, créée en 1980, occupe une position de leader avec 38 % de parts de marché mondial avec un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros en 2011. Ces résultats impressionnants proviennent de l'adoption simultanée des stratégies de croissance « Build, Borrow, Buy ». Avec une R&D qui représente environ 10 % de son chiffre d'affaires et 30 % de ses effectifs, Ingenico investit de façon significative dans l'innovation. Il a aussi compris qu'avec la dématérialisation des moyens de paiement et l'émergence du online-mobile il fallait faire des choix stratégiques importants en termes de croissance externe (acquisition en 2009 d'Easycash, société allemande, leader mondial des services de paiement). Sans oublier des alliances avec des partenaires majeurs comme Apple et Google, et des participations dans des sociétés comme Roam Data, afin d'accroître ses offres dans le marché du « nomadic ».

La clef de la réussite est de choisir le bon mode de croissance, et non pas systématiquement celui que l'on sait le mieux mettre en œuvre. Ainsi, le groupe Beneteau, leader mondial des constructeurs de bateaux à voile, a récemment entrepris une diversification audacieuse dans le secteur de la résidence de loisirs avec sa filiale O'Hara (mobil-home). Comme beaucoup d'entreprises qui visent à offrir à leurs clients des produits à forte valeur ajoutée, la R&D est au centre de la culture d'entreprise et des investissements. Ainsi, les compétences que Bénéteau a développées dans son cœur de métier - matériaux composites, matériau bois, aménagements intérieurs, systèmes embarqués, gestion des énergies à bord - ont pu être redéployées en interne dans son nouveau secteur d'activité. Bénéteau a complété sa croissance organique en rachetant en 2007 Idéale Résidence Mobile (IRM), un acteur majeur italien, devenant ainsi le leader européen. Poursuivant sa diversification dans le secteur résidentiel, Bénéteau a formé en 2009 une alliance avec le Groupe SNI, filiale de la



Laurence Capron, professeur de stratégie à l'Insead.



Cyril Maman, professeur-assistant Paris-IX Dauphine et Aix-Marseille-III.

Caisse des Dépôts, afin de créer Habitat d'Avenir et offrir des gammes de prix compétitifs pour l'habitat social.

## Conclure des alliances

Les jeunes entreprises qui savent compléter leur croissance organique par des alliances temporaires et acquisitions peuvent se doter plus rapidement des ressources ou atteindre la masse critique dont elles ont besoin pour devenir compétitives. Toutefois, il est essentiel de trouver un équilibre entre ces différents modes de croissance. Une jeune entreprise qui s'appuierait exclusivement sur le développement interne risquerait de ne pas croître assez rapidement et s'exposerait à un repli sur soi qui se transformerait, au fil du temps, en rigidité. Une jeune entreprise, qui poursuivrait trop rapidement un trop grand nombre d'acquisitions,

risquerait de se fragmenter rapidement, n'ayant ni le temps ni les moyens d'intégrer les entreprises rachetées, et de se fragiliser financièrement.

Pour pouvoir sélectionner judicieusement les différentes options de croissance, les entreprises doivent éviter de se spécialiser à outrance sur un mode de croissance particulier mais, au contraire, maintenir une certaine flexibilité dans leur mode de développement. Cette flexibilité requiert de cultiver des relations avec les innovateurs internes et externes, et de continuer à investir dans des activités internes et externes de développement. Elle requiert également d'expérimenter des modes de croissance nouveaux au lieu de surinvestir dans les modes de croissance qui ont porté leurs fruits dans le passé.

LAURENCE CAPRON ET CYRIL MAMAN

## ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE

Alléger les véhicules, augmenter l'efficacité des capteurs photovoltaïques, rendre les peintures plus résistantes, purifier l'eau, accroître l'autonomie des batteries, accompagner la performance sportive, autant de défis à relever par l'industrie aujourd'hui et demain. C'est pourquoi Arkema, un des grands leaders de la chimie de spécialités, développe avec ses clients des solutions innovantes, compétitives et durables.

**Arkema, de la chimie à la performance.**

- MATÉRIAUX AVANCÉS
- TECHNOLOGIES DE POINTE
- PRODUITS BIOSOURCÉS

\* une chimie d'innovations

TERRE DE SIENNE

ARKEMA

INNOVATIVE CHEMISTRY

arkema.com



À LIRE ÉGALEMENT SUR [HTTP://LECERCLE.LESECHOS.FR](http://LECERCLE.LESECHOS.FR)  
LES CHRONIQUES DE L'INSEAD,  
« BLUE OCEAN STRATEGY : MYTHES ET RÉALITÉS »,  
PAR ANDREW SHIPILOV ET FARES BOULOS