



3 questions à :
Philippe Herbert,
 General Partner, Banexi Ventures

Le *build-up* est aussi une option de croissance pour les *start-up*.

VOUS CONSIDÉREZ QUE LE *BUILD-UP* EST UNE OPTION DE CROISSANCE QUE LES *START-UP* DOIVENT ENVISAGER, POURQUOI ?

1

- « On fait trop souvent l'amalgame entre *build-up* et secteurs ou entreprises matures. Or, le *build-up* est aussi une option de croissance pour les *start-up* et les fonds de capital-risque. Une *start-up* doit être en hypercroissance, ne serait-ce que pour rester dans la course au *leadership* européen ou mondial. Si cela lui permet d'aller plus vite, elle ne doit pas hésiter à faire de la croissance externe. Elle doit même commencer le plus tôt possible avec de petites acquisitions afin de roder son processus d'intégration. L'équipe de management acquiert de cette sorte une expérience qui lui sera utile par la suite ».

UNE *START-UP* DOIT-ELLE POUR AUTANT FAIRE DE LA CROISSANCE EXTERNE COÛTE QUE COÛTE ?

2

- « Attention, il ne s'agit pas de faire n'importe quoi non plus ! Une *start-up* ne doit faire de la croissance externe que si elle a franchi avec succès le premier test du marché, c'est-à-dire si elle a une trajectoire de croissance témoignant de la pertinence de son offre et de son positionnement. Il faut ensuite définir quel est l'axe d'acquisition pour nourrir et renforcer la croissance. J'en vois 3 principaux à ce stade précoce du cycle de vie de l'entreprise :
- l'acquisition de parts de marché ;
 - l'acquisition d'une technologie manquante ou d'un produit complémentaire à l'offre existante ;
 - l'acquisition d'une équipe de management, notamment en vue d'un développement commercial à l'international ».

QUELS SONT LES RISQUES ASSOCIÉS AU *BUILD-UP* POUR UNE JEUNE ENTREPRISE ET COMMENT LES CONTOURNER ?

3

« Premier risque, on ne peut plus classique, l'intégration ne crée pas de valeur, parce que les équipes ne travaillent pas ensemble. La solution consiste, en amont, à préparer le dialogue entre les équipes. Elle est aussi de faire évoluer la culture d'entreprise de l'entreprise intégratrice. C'est le rôle des fonds d'accompagner les *start-up* dans l'intégration d'une croissance externe.

Deuxième risque, également important, les synergies envisagées ne se matérialisent pas. Remède : tout en laissant une grande marge de manœuvre aux équipes de management, il ne faut pas oublier de les intéresser très fortement au succès, par exemple *via* l'attribution d'actions.

Au-delà de ces risques classiques, il est très important que l'entreprise consolidatrice soit en forte croissance elle-même, afin de donner de l'aspiration au processus d'intégration. Il doit y avoir chez elle une vraie ambition à devenir *leader* et une vision de l'avenir à partager. L'entreprise consolidatrice doit donner envie, pour mobiliser ».