

L'expérimentation stratégique du Business Model par les fonds d'investissement

Oussama AMMAR

Professeur assistant de Stratégie

Skema Business School

Université Lille Nord de France - SKEMA Business School – F-59000 Lille

oussama.ammar@skema.edu

Résumé:

L'expérimentation est devenue une exigence de l'ère révolutionnaire où les entreprises sont amenées à devoir juger de la capacité de leurs produits, de leurs technologies et de leurs concepts d'affaires, à s'adapter de façon constante aux nouveaux impératifs de leur environnement. L'ouverture du champ de l'expérimentation pour intégrer le business model des entreprises donne naissance à la notion d'expérimentation stratégique en tant que méthode proactive pour le test de Business models alternatifs. Aujourd'hui, les fonds d'investissement sont devenus des acteurs sensibles à cette problématique. Ils incluent les sociétés de capital-risque intervenant dans l'amorçage et dans la création d'entreprises et aussi les fonds de capital développement et de LBO (Leverage Buy Out) qui accompagnent la réinvention et l'évolution de Business Models existants. L'expérimentation stratégique intervient à ce niveau afin de tester la cohérence des configurations possibles du Business Model et contribue à évaluer le potentiel de rentabilité de ce dernier au regard des objectifs de plus-value des partenaires. C'est cette démarche que nous explorons dans cet article sur la base d'une analyse qualitative de 17 entretiens menés avec 12 fonds d'investissement spécialisés en LBO et en capital développement. Ainsi, nous identifions 4 moments clés qui sous-tendent le processus global d'expérimentation stratégique.

Mots-clés: Expérimentation stratégique, Business Model, fonds d'investissement, LBO, démarche qualitative

L'expérimentation stratégique du Business Model par les fonds d'investissement

Introduction

L'expérimentation en tant que processus d'exploration et de résolution de problèmes réside au cœur du potentiel d'innovation d'une firme et confirme une prédisposition au changement des entreprises (Thomke, 2001). L'expérimentation est devenue, selon Hamel (2002), une exigence de l'ère révolutionnaire où les entreprises sont amenées à devoir juger de la capacité de leurs produits, de leurs technologies et de leurs concepts d'affaires, à s'adapter de façon constante aux nouveaux impératifs de leur environnement. En effet, c'est à travers l'expérimentation que l'innovation atteint son niveau systémique en passant d'une 'simple' innovation de composantes ou test de produits à une réinvention de modèles d'affaires (Hamel, 2002). L'ouverture du champ d'expérimentation pour intégrer le business model (BM) des entreprises donne naissance à la notion d'expérimentation stratégique (ES) (Ammar, 2014). Elle représente, d'après Chesbrough (2010), une méthode proactive pour le test de BM alternatifs. Chesbrough et Rosenbloom (2002) identifient cette démarche d'expérimentation à une heuristique nécessaire pour la découverte d'un BM pertinent. Pour comprendre cette démarche, il est impératif d'étudier le processus global d'expérimentation en définissant ses différentes formes et fonctions (Teece, 2010). A cet égard, les méthodes expérimentales citées dans le corpus théorique, notamment dans le cadre de développement et d'expérimentation de produits (Thomke, 2003), fournissent une base relativement riche pour appréhender les mécanismes à travers lesquels les entreprises s'engagent dans une ES (Murray et Tripsas, 2004, Chesbrough, 2010). Aujourd'hui, les nouveaux acteurs que sont les fonds d'investissement sont très sensibles à cette problématique d'expérimentation. Ces fonds incluent, d'une part, les sociétés de capital-risque intervenant dans l'amorçage et la création d'entreprises. D'autre part, les fonds de capital développement et de LBO (Leverage Buy Out) qui, quant à eux, questionnent un BM existant plutôt qu'un modèle d'affaires en construction. L'ES vient dans ce deuxième cas, bousculer la recette de succès de l'entreprise et ce qu'elle tient pour acquis afin d'envisager de nouvelles voies de croissance et d'exploiter de nouvelles sources de revenus. Nous

nous intéressons plus spécifiquement dans cet article à la démarche d'expérimentation dans une finalité de réinvention du BM. Cette approche aide non seulement à expliciter la logique d'activité de l'entreprise mais également à se prononcer quant à la pertinence des trajectoires de développement envisagées. Elle permet ainsi de tester la cohérence des configurations possibles de BM. De plus, elle contribue à évaluer le potentiel de rentabilité du BM au regard des objectifs de plus-value des partenaires concernés.

Notre objectif est d'explorer la démarche d'expérimentation de BM chez les fonds d'investissement et de décrire son processus de déroulement. Une démarche qualitative d'analyse de données reposant sur la conduite de 17 entretiens avec 12 fonds d'investissement spécialisés en LBO et en capital développement a été menée. De plus, une analyse de 5 moments clés de l'ES a été mise en perspective : la conception, le cadre ou le contexte de déroulement, l'organisation et le contrôle.

Dans une première partie, nous proposons de situer l'expérimentation dans le champ de l'organisation par la définition de ses formes, de ses fonctions et de ses objectifs. Dans la deuxième partie, nous étudions l'organisation et le déroulement de l'expérimentation. La méthodologie de notre enquête empirique est détaillée dans une troisième partie. Enfin, une dernière partie est consacrée à l'analyse des pratiques de l'ES par les fonds d'investissement et à la discussion des résultats.

1. Définitions, formes et objectifs de l'expérimentation

Selon Thomke (1998), l'expérimentation est avant tout une forme de résolution de problèmes essentielle à tout processus d'innovation stratégique. Elle se décrit selon un processus itératif d'essais et d'erreurs conduisant à la résolution de 'phénomènes' complexes par l'exploration d'un champ de solutions possibles où chaque essai génère une connaissance sur un problème donné (Thomke et al., 1998). Elle participe, *de facto*, en tant que processus réducteur d'incertitude et d'ambiguïté (Maule et al., 2002 ; Murray et Tripsas, 2004, Mosakowski, 1997) à la rationalisation de prise de décisions, notamment dans un environnement fortement versatile et à la validation rapide et non coûteuse de nouvelles idées (Iansiti, 2000). En outre, l'expérimentation se présente à la fois comme un outil efficace de prédiction et d'exploration du futur (Thomke, 2003) et comme vecteur de nouvelles orientations stratégiques pour la firme (March, 1991). Elle donne aux acteurs la liberté nécessaire pour explorer - sans

contrainte - de nouveaux horizons (Brown et Eisenhardt, 1997). Enfin, l'expérimentation représente également un élément important de l'apprentissage organisationnel (Murray et Tripsas, 2004 ; Harpaz et al., 1984) et devient une partie intégrante de tout processus d'exploration et de prise de décision (McGrath, 2010 ; Davenport, 2009). D'après Ingram (2002), les stratégies apprenantes émergent d'expérimentations massives menées sous des conditions d'incertitude. Dans ce sens, Hamel (1998) et Iansiti (2000) appellent les entreprises à se lancer dans des séries de petites expérimentations, minimisant d'une part, les risques liés à l'innovation et au changement et maximisant d'autre part les occasions d'apprentissage.

Fortes des formes empruntées, l'expérimentation traduit la capacité d'une firme à se transformer en un laboratoire, quasi scientifique, par des tests renouvelés de produits, de technologies, d'outils voire de concepts ou de modèles d'affaires (Davenport, 2009). Aussi, l'ensemble des modes et paramètres d'expérimentation définis par Thomke (2003) joue un rôle très important dans l'explicitation du BM (Johnson et al., 2008) et dans la validation des hypothèses de création de valeur de l'entreprise (Teece, 2010).

2. Organisation et déroulement du processus d'expérimentation

L'organisation de l'ES se déroule selon une logique dialectique qui oppose modes d'expérimentation (virtuel versus réel) et paramètres d'expérimentation (modulaire versus combinatoire).

2.1. Modes d'expérimentation

Thomke et al., (1998) distinguent 2 modes d'expérimentation : un mode physique correspondant à un ordre réel et matériel et un mode de simulation correspondant à un ordre virtuel de représentation. Dans les recherches existantes, l'expérimentation virtuelle est souvent associée à un moyen de minimisation des délais et des coûts d'expérimentation en évitant des investissements supplémentaires dans des modèles réels (Becker et al., 2005). Fondamentalement, la 'virtualisation' constitue généralement la première étape d'une expérimentation et correspond à un exercice de simulation mentale. Ce dernier implique une capacité de représentation cognitive qui guide les efforts de recherche et oriente la résolution des problèmes (Gavetti et Levinthal, 2000). Elle s'apparente à un exercice d'imagination indispensable pour

l'élaboration d'une stratégie (Roos et Victor, 1999). Le deuxième mode d'expérimentation, d'ordre physique, consiste à opérer des tests matériels par mise sur le marché de prototypes de produits, de services ou de concepts d'affaires. Selon Chesbrough (2010), une expérimentation à échelle réelle permet de tester des BMs alternatifs selon les conditions du marché. Le BM initial, relevant de l'ordre du prototypage stratégique, correspond à une première hypothèse sur comment délivrer la valeur aux clients (Chesbrough et Rosenbloom, 2002).

2.2. Paramètres d'expérimentation

Les études antérieures ont souvent associé l'expérimentation au domaine de la technologie ou à celui du marché (Murray et Tripsas, 2004). D'une part, les expérimentations technologiques mettent en exergue les changements liés à l'application de technologies nouvelles ou existantes. D'autre part, l'expérimentation, au niveau du marché, s'exprime à travers des tests de produits, de concepts ou de BM. Cependant, elle peut devenir plus complexe si elle touche simultanément des paramètres technologiques et de marché (Thomke, 2001). L'expérimentation est alors modulaire quand le changement qu'elle entraîne porte sur un seul paramètre, et factorielle ou combinatoire quand elle en inclue plusieurs afin de favoriser l'examen d'une large palette de solutions ou d'alternatives (Murray et Tripsas, 2004).

3. Méthodologie de recherche

3.1. Définition et justification du cadre d'étude

L'expérimentation est une démarche fondamentale aussi bien pour les entreprises en création que pour les firmes établies. Les fonds d'investissement qui interviennent dans le financement et l'accompagnement de ces entreprises, que ce soient des capital-risqueurs ou des fonds de développement et de transmission (LBO : Leverage Buy Out) y accordent également une grande importance. Si les start-up avec l'appui de capital-risqueurs interviennent dans une optique de validation de nouvelles formules d'exploitation au sens de Normann (1977) pour la construction d'un nouveau BM (Nicholls-Nixon et al., 2000 ; Campell et al., 2003 ; Birkinshaw et al., 2002 ; Daganova et Eyquem-Renault, 2009), les firmes établies – PME ou grandes entreprises - avec le soutien de fonds de capital développement et de LBO viennent interroger la logique dominante de l'entreprise afin d'envisager de nouvelles voies de

croissance. Dans ce dernier cas, l'ES vient bousculer les acquis de l'entreprise afin d'exploiter de nouvelles sources de revenus ou de réinventer sa logique de création de valeur. Portant un intérêt particulier à cette démarche, nous avons approché principalement des fonds de capital développement et de LBO. Dans le cadre du capital développement, l'investisseur finance des entreprises établies et à fort potentiel de développement en ayant pour but de trouver la liquidité à court ou moyen terme, par cession de sa participation ; par cession de l'intégralité de l'entreprise ou par une introduction en bourse. Quant au LBO, il s'agit d'investissements effectués à l'occasion d'acquisition, de transmission ou de cession d'entreprise. Notre intérêt ne porte pas sur les montages financiers mais sur les pratiques délibérées et tacites d'expérimentation de ces acteurs. Nous avons la volonté, d'une part, d'accéder indirectement et de manière latente à une bibliothèque de cas d'entreprises par l'interrogation d'acteurs qui interviennent dans leur financement. D'autre part, cette étude empirique nous permet d'explorer des pratiques peu traitées en littérature sur l'expérimentation et l'innovation de BM.

3.2. Collecte et traitement des données

Dans le cadre de notre positionnement interprétativiste, la validité de la connaissance produite requiert le recueil de données de nature qualitative, ce qui permet de s'adresser à des pratiques contextuelles et d'analyser des événements dynamiques, sensibles et non statiques (Perret et Séville, 2003 ; Miles et Huberman, 2003). Nous mobilisons 2 principales sources de données. Des sources primaires par la conduite d'entretiens semi-directifs et des sources secondaires par une double étude documentaire interne (comités de suivi des participations, notes des comités d'investissement, rapports de pilotage stratégique, rapports sur la validation d'opportunités d'investissements, analyses des scénarios de croissance, etc.) et externe (publications privées de l'association française des investisseurs en capital (AFIC) et articles de presse spécialisée). Ce matériel empirique est indispensable pour nous éclairer sur les pratiques et routines de l'ES. Par une approche directe via l'annuaire de l'AFIC, nous avons pris contact puis rencontré, d'octobre 2006 à Mars 2008, 12 fonds d'investissement parisiens intervenant en LBO et en capital développement. Nous avons mené un total de 17 entretiens dont 5 au sein d'une même équipe LBO (Tableau n°1). Pour le traitement et l'analyse de données, nous

utilisons le logiciel N Vivo afin de décrypter les pratiques d'ES du BM par les fonds d'investissement.

Acteurs interrogés	Numéro de l'entretien	Fond d'investissement	Personne interviewée
Fonds d'investissements	Entretien 1	Siparex Private Equity (PE)	Directeur adjoint
	Entretien 2	Bridgepoint PE	Directeur d'investissements
	Entretien 3	Société Générale	Directeur de participations
	Entretien 4	Royal Bank of Scotland (RBS)	Directeur associé
	Entretien 5	Aurel Nextstage	Chargé d'affaires
	Entretien 6	Atria Capital Partners	Chargé d'affaires
	Entretien 7	Crédit Agricole PE	Directeur d'investissement
	Entretien 8	Barclays PE	Chargé d'affaires
	Entretien 9	Sagard PE	Chargé d'affaires
	Entretien 10	Axa PE	Directeur de participations
	Entretien 11	Groupama PE	Directeur général délégué
	Entretien 12	Naxicap Partners PE	Président du directoire
Equipe LBO de Groupama Private Equity	Entretien 13	Fond Acto	Directeur adjoint
	Entretien 14		1 ^{er} chargé d'affaires
	Entretien 15		Directeur d'investissements
	Entretien 16		2 ^{ème} chargé d'affaires
	Entretien 17		Directeur de participations

Tableau n°1 : Acteurs interrogés et répartition des entretiens

4. Analyse des pratiques d'expérimentation stratégique du BM par les fonds d'investissement

Nous articulons notre analyse des pratiques d'expérimentation du BM autour de 4 moments clés. Le premier est celui de la conception de l'expérimentation. Le second institue le cadre d'expérimentation et définit le contexte et les conditions de pratique. Le troisième s'adresse à l'organisation et au processus de déroulement de

l'expérimentation. Le dernier de ces moments, celui du contrôle, explore les mécanismes à travers lesquels les fonds d'investissement orientent le processus d'expérimentation.

4.1. Conception de l'expérimentation stratégique

La conception influence la pratique de l'expérimentation en impactant sa conduite, son organisation et son contrôle. Cette phase intègre la définition des principes, formes, objectifs et fonctions de l'ES et traduit la volonté des acteurs et leur prédisposition à s'y engager.

4.1.1. Définitions et formes de l'expérimentation stratégique

L'exercice de conception dépend en premier lieu de la définition qu'attribuent les acteurs à la notion d'expérimentation ainsi qu'à la forme qu'elle prend en pratique. *« C'est un système qui est itératif par excellence où la réflexion se nourrit par un processus continu de recherche. En tant que réflexion sur le BM d'une firme, l'expérimentation n'est pas figée, elle est en éternel recommencement...c'est clairement des itérations et des tentatives d'essais et d'échec et c'est ce qui nous permet de dire qu'on a compris notre BM »* (Crédit Agricole PE). Ces itérations s'organisent effectivement *« sous forme d'allers retours entre une partie théorique de formulation et une partie mise en œuvre »* (Groupama). Elles viennent, d'une part, interroger les dimensions clés du BM comme *« la politique achat d'une entreprise, sa méthode de gestion de son BFR, sa structure de coûts, les services essentiels qu'elle pourrait éventuellement 'outsourcer', le type de synergie interne entre ses différents services etc.»* (Axa). Et d'autre part, vérifier la pertinence des hypothèses financières d'estimation de coût et de génération de revenus : *« Est-ce que les hypothèses de marges sont bonnes ? Quel coût ça implique ? Quel investissement ça requiert ? Quel est le niveau d'investissement ? Quel est le calendrier des différents déboursements etc. »* (Bridgepoint).

Forte de ces interrogations, l'ES permet d'établir un diagnostic du BM qui questionne le métier de l'entreprise, son organisation interne, ses capacités stratégiques et son réseau de valeur : *« Ce genre de réflexion à travers l'expérimentation, c'est une occasion de poser des questions sur ce que les entreprises savent vraiment faire et sur ce qui est mis en jeu pour telle ou telle activité, quelle compétence utilisée, quelle compétence qui manque, quel savoir-faire ça constitue »* (RBS). Ce diagnostic

implique « d'une part, la prise en connaissance par l'entreprise de l'existence d'une compétence qu'elle doit pouvoir exploiter ou qui peut constituer une diversification sans être une réorientation complète de son métier et d'autre part, l'identification de dysfonctionnements existants » (RBS). Il vise à déterminer « les écarts de prévision et où est ce qu'il y a eu un grippage dans la chaîne ? Est-ce que c'est l'allocation de ressources qui est mauvaise ? Est-ce que ce sont les ressources qui nous coûtent plus chers que prévu ? Est-ce que le concept n'est pas bon ? Et si on détecte des erreurs, met-on en œuvre des actions correctrices, lesquelles ? » (Groupama). Dans ce type de diagnostic, réside « un côté un peu 'artisanal' basé sur l'intuition et parfois trop sur le tâtonnement » (Atria). Ce tâtonnement interroge la pérennité du BM et son potentiel de création de valeur. L'expérimentation se définit dès lors comme un pari sur le BM de l'entreprise : « Expérimenter un BM veut dire que je parie sur un BM. Une décision d'investissement est en ce sens un double pari sur un prix de sortie et sur la pérennité d'un BM » (Groupama). Il est, néanmoins, important de rationaliser ces paris par une bonne connaissance et compréhension du BM : « D'abord, il faut bien comprendre de quoi on parle avant de parier afin de ne pas parier à l'aveugle. Ceci constitue le premier niveau de l'expérimentation où l'on teste la validité du BM en le décortiquant et puis en vérifiant la cohérence de sa configuration ainsi que son potentiel de création de valeur ». (Acto).

4.1.2. Objectifs et fonctions de l'expérimentation stratégique

La conception de l'expérimentation est corrélée aux finalités qui lui sont allouées. Les définitions et formes d'expérimentation renseignent sur ses propres objectifs. Ainsi, en tant que test de validité, l'expérimentation vise à prouver la pertinence et la cohérence du BM et participe « à la rationalisation du processus de décision » (Atria). L'expérimentation est aussi portée par son rôle d'exploration et de découverte : « quand une société se lance dans une expérimentation, elle se fixe quand même des objectifs en se disant qu'elle va forcément découvrir des choses au fur et à mesure de son déroulement » (RBS). Cette exploration expose l'entreprise à des risques que l'expérimentation tend à réduire, par exemple « en renvoyant les hypothèses du management à la baisse » (Bridgepoint). Ces risques sont en partie liés à la nature même de l'activité d'investissement : « On fait des montages très risqués parce qu'on fait supporter une charge de dettes à la société qui est considérable ce qui veut dire qu'on va s'assurer, via des modèles financiers, que la société n'est pas

trop en risque sur ses 'cashs flows' et sur ses possibilités de remboursement de dettes et d'intérêts » (Atria). L'expérimentation permet également de « confronter le BM à la réalité, notamment celle du marché » (Groupama). Cette opération permet de tirer des enseignements sur les formules gagnantes de réinvention de BM. Cet exercice d'apprentissage permet aussi de minimiser les risques liés aux investissements et de réduire les incertitudes: « Dans un métier où par nature le coup de l'erreur est considérable, l'expérimentation permet de franchir les différentes étapes de l'investissement et d'apprendre en permanence beaucoup de choses sur le futur. On fait clairement des erreurs, beaucoup d'erreurs méthodologiques qui disparaissent au fur et à mesure de l'expérimentation, il y a là un phénomène d'apprentissage de la valeur qui est monstrueux... » (Acto).

Enfin, sensibles aux aspects financiers, les investisseurs cherchent la rentabilité pour tout euro investi. Ils ne s'engagent que lorsqu'ils sont convaincus de la valeur qu'ils vont créer ou faire croître: « L'expérimentation sert à faire croître les valeurs d'une société...on est là pour augmenter la valeur des entreprises dans le portefeuille ». (Barclays). L'expérimentation va leur permettre non seulement d'assurer performance et rentabilité de leurs investissements mais également de penser les scénarios d'évolution de leur 'business' : « On va être obligé pour chaque investissement que l'on fait de réfléchir aux possibilités d'évolution du business, d'où l'intérêt d'expérimenter. En tant que fond d'investissement, si on expérimente c'est forcément pour augmenter la profitabilité. On expérimente en changeant un facteur où l'on se dit qu'il va augmenter la rentabilité et le résultat d'exploitation...tout en vérifiant que cela se fait d'une manière pérenne » (Crédit Agricole). Il s'agit d'assurer des voies de sorties fructueuses comme: « Concrètement quand j'achète un actif, j'achète l'option pour que ça marche mieux ainsi que l'option de vendre plus cher, ce n'est pas neutre que je vienne intégrer cela dans ma réflexion sur l'expérimentation et ce n'est pas neutre non plus qu'on paye cher des PME pour être majoritaires parce qu'on va avoir ces options là entre les mains...» (Groupama). Il serait intéressant ensuite d'assurer une deuxième vie à l'entreprise notamment via des LBO secondaires ou tertiaires dans le cadre du financement de la transmission. Dans cette perspective, « L'expérimentation va permettre de raconter une histoire 'sympathique' de création de valeur, c'est ce qui va nous permettre de la vendre plus chère à un acquéreur potentiel par rapport à notre prix d'entrée... Ce qui va nous intéresser à travers l'expérimentation c'est de pérenniser la croissance du BM » (Sagard)

4.2. Cadre de l'expérimentation stratégique

Cette deuxième phase d'analyse examine le contexte et les conditions de pratique de l'expérimentation. Les fonds d'investissement participent à l'établissement du cadre d'action et de conduite de l'ES. En effet, l'expérimentation de BM s'insère dans le cadre « *d'un travail d'audit et de réflexion sur le marché où l'analyse est d'abord d'ordre général et macroéconomique portée sur une évaluation du potentiel de croissance du marché* » (Naxicap). Il n'est pas sans intérêt de rappeler à ce niveau que la pratique de l'expérimentation est d'une certaine manière conditionnée par la sensibilité des fonds d'investissement aux éléments financiers rentrant notamment dans la construction du Business Plan en tant que traduction opérationnelle du BM. En effet, « *la partie la plus concrète du déroulement de l'expérimentation qui nous intéresse directement c'est le business plan, c'est-à-dire comment se traduit la stratégie et les enjeux du marché dans le business plan du 'management', en gros dans les différentes projections de l'entreprise* » (Bridgepoint). Ce constat est en partie lié à la nature même du métier d'investisseur orienté vers une recherche permanente de profit et de rentabilité : « *Je peux être cynique, mais dans notre métier, il faut le dire, on n'est pas philanthrope, on est là pour gagner de l'argent, on est là pour augmenter la valeur des entreprises de nos portefeuilles* » (Barclays). Cette orientation forge à différents égards la pratique des fonds. Elle intervient notamment dans la sélection des participations cibles. « *C'est un peu élitiste comme démarche. En effet, nous, en tant qu'investisseurs, on a un grand niveau d'aversion au risque donc en mettant de la dette on accroît le risque mais comme on n'aime pas ça, on va essayer de trouver un acteur qui est déjà positionné numéro 1, numéro 2 ou numéro 3 sur son marché et ensuite on met en place avec le 'management' des stratégies conjointes pour exploiter des gisements de création de valeur* » (Crédit Agricole).

En outre, la pratique de l'ES dépend des conditions d'exercice des fonds de capital développement et de LBO. Ainsi, dans le LBO, les fonds s'adressent en particulier à des firmes établies aux BMs déjà éprouvés : « *Le LBO ne se fait par définition que sur des boîtes qui ont trouvé leurs raisons d'être. On part donc d'un BM existant pour en faire, peut être, autre chose, ou pour le consolider* » (Atria). Ainsi, « *la détention par un fond LBO ne doit pas être un bouleversement, c'est un mode de détention d'une société qui n'a pas forcément vocation à bouleverser le BM de l'entreprise* » (Barclays). Cependant afin de garantir la pérennisation de leurs participations, certains fonds invitent à une démarche d'expérimentation qui pèse sur les stratégies

opérationnelles des firmes : « *On est très dubitatif sur les performances futures de la profession si elle n'arrive pas justement à changer d'approche et à peser sur les stratégies opérationnelles à travers cette démarche d'expérimentation* » (Groupama). Pour ce faire, il est important d'abord de « *comprendre les rapports de forces qui jouent sur un secteur et aligner l'entreprise aux tendances favorables du marché. C'est ce qui va expliquer, concrètement la probabilité d'avoir des modifications à moyen terme du BM* » (Acto).

4.3. Organisation et déroulement de l'expérimentation stratégique

Approcher l'organisation revient à examiner ses modes d'opération et paramètres. Une autre dimension clé émerge de nos analyses, celle du temps ou encore du rythme d'expérimentation.

4.3.1. Paramètres d'expérimentation

Les paramètres concernent les dimensions du BM sur lesquels, porte l'expérimentation. Cette dernière peut être combinatoire en impliquant plusieurs composantes du BM ou modulaire portant sur une seule dimension. « *L'expérimentation peut faire varier un seul critère ou composante du BM comme elle peut en faire varier 2 ou plusieurs afin de retrouver l'équilibre économique de l'entreprise* » (Axa). Quand l'expérimentation est modulaire, « *le changement d'un simple paramètre n'a pas d'impact radical sur le BM, autrement dit, cela n'implique pas forcément le changement des autres éléments constitutifs du BM* » (Bridgepoint). Cette expérimentation a l'avantage de ne pas remettre en cause l'intégralité du BM mais d'agir dessus d'une façon progressive et incrémentale. Il s'agit de « *fonctionner un peu par perturbation en changeant facteur par facteur sans remettre en cause la politique globale de l'entreprise ni risquer tout d'un coup de rendre le BM incohérent ou obsolète* » (Aurel Nexstage). Afin de minimiser les risques d'échec dans l'expérimentation, les fonds préfèrent procéder par petits pas en intervenant sur une ou 2 composantes du BM : « *En général, on pousse l'expérimentation sur un ou 2 facteurs parce que si on se plante, on aura touché qu'à 2, et on revient en marche arrière mais on ne va pas toucher celui qui génère 60% du CA, on préfère toucher des petits trucs à la marge* » (Groupama).

Quand l'expérimentation est combinatoire, elle touche plusieurs composantes du BM. En ce sens, « *l'expérimentation, ne peut être que globale, elle concerne toutes les*

composantes du BM. Dès lors, pour comprendre le BM, il est primordial de regarder chacun des sous-éléments constitutifs de la rentabilité » Siparex. Le changement de l'un des paramètres de l'expérimentation impacte les autres, notamment dans cadre d'une réinvention de BM: « Si vous êtes sur un nouveau développement complètement différent, d'une nouvelle activité par exemple, j'imagine alors que si ce nouveau développement ne se faisait pas bien, j'interrogerais les 4 dimensions du BM en même temps à savoir: la dimension stratégique, marketing, économique et organisationnelle, car c'est difficile pour le coup de raisonner en isolation sur l'une des 4 dimensions...ça peut clocher un peu partout » (Acto).

4.3.2. Modes d'expérimentation

Les fonds d'investissement conçoivent l'expérimentation selon 2 modes complémentaires. D'une part, un mode virtuel d'expérimentation via des simulations et des projections notamment financières afin de tester la faisabilité et le potentiel de rentabilité d'un BM. D'autre part, un mode réel par la réalisation de tests grandeur nature de mise sur le marché. Le choix du mode d'expérimentation se détermine en fonction de son coût de déroulement : *« Il est ainsi important d'évaluer le coût du test. Ainsi, quand on est sur Internet c'est super facile de faire des tests ça ne coûte pas cher par rapport au monde réel » (Acto). La simulation comme mode virtuel d'expérimentation peut se traduire par « le développement d'un 'crash test' afin de définir le prix, d'estimer la valeur de la société ou encore ce qu'on a envie de payer si on opère tel ou tel changement ou si on achète telle autre cible » (Atria). Elle permet de s'adresser plus facilement à des marchés ou à des problématiques d'affaires plus complexes. Ainsi, « au niveau d'une société où le marché est compliqué, on va travailler en chambre, c'est-à-dire seul sans contact avec le management mais plutôt avec un cabinet de conseil et notre travail va porter sur l'analyse du marché, sur le potentiel de croissance des sous marchés sur lesquels la société est positionnée et sur les différents leviers de croissance possibles » (Bridgepoint). C'est aussi une façon de minimiser les risques d'échec de l'expérimentation. « Il est ainsi important de faire des simulations pour voir ce que va être l'impact notamment sur le plan financier » (Naxicap). En revanche, « il y a des situations où l'expérimentation à petite échelle tue l'expérimentation, c'est-à-dire qu'il y a des modèles qui ne peuvent vivre que par la taille qu'ils peuvent atteindre. Dans ce cas, l'expérimentation peut procéder par prototype qu'on déroule d'abord en interne ou autrement dit 'in house', mais la*

seule façon de vérifier est de le faire, il n'y a pas d'autres solutions, sinon on virerait complètement dans le monde virtuel. Enfin, c'est un travail qui sera principalement sur le terrain » (Crédit Agricole). Ces expérimentations réelles s'établissent par exemple sur des sites ou zones pilotes *« qui représentent l'opportunité de faire des expérimentations à blanc en commençant par tester dans une petite région test et la généralisation se fait ensuite progressivement en basculant région par région »* (Sagard).

4.3.3. Rythme et timing de l'expérimentation

La dimension temporelle est un autre point clé de l'organisation de l'ES. Elle concerne le délai et les phases d'expérimentation. *« Le 'timing' est un point très important de l'expérimentation des BM »* (Atria). En effet, les fonds instaurent différents cycles temporels afin de gérer le processus d'expérimentation. Ceci revient à *« disposer de points d'étapes réguliers et avoir un calendrier précis de test, de mise en œuvre et de déploiement »* (Sagard). Ces points d'étapes permettent *« de réorienter, si nécessaire, le processus d'expérimentation »* (Acto). De plus, certains fonds estiment que l'expérimentation *« est sans fin par définition. C'est un processus continu où on doit se questionner sans cesse pour savoir si la participation a le bon BM »* (Siparex). Le fond peut décider, en revanche *« de ralentir l'expérimentation pour l'étendre à d'autres aspects du BM »* (Sagard). Pour certains fonds, l'expérimentation se gère selon les différents temps d'investissement : *« L'expérimentation est mon métier au quotidien, parce que je le fais avant d'investir, je le fais pendant que j'investis et après mon investissement. Le premier temps consiste à améliorer la capacité de compréhension de la société et de son BM. Le second temps prépare l'accélération de la croissance organique¹ et le troisième temps consiste à accélérer au maximum en s'interrogeant le cas échéant sur la notion de croissance externe, d'arbitrage d'actifs ou toute autre technique financière qui lui permet d'aller plus loin... »* (Groupama). Pour la phase avant investissement, *« le but est de comprendre les facteurs clés de succès de l'entreprise sur son marché en essayant d'avoir une vision prospective à terme et une bonne analyse et lecture du dossier. C'est un pré requis du métier d'investisseur »* (Crédit Agricole). Il s'agit

¹ La croissance organique (ou croissance interne) est la croissance de l'activité d'un groupe (mesurée en général par l'évolution de son chiffre d'affaires) qui est due à la conquête de nouveaux clients et non à des acquisitions ayant entraîné une variation du périmètre de l'entreprise. (www.vernimmen.net)

encore une fois de savoir « *comment expliciter le BM en entrant dans une participation* » (Groupama). En effet, « *l'analyse d'un BM en amont est aujourd'hui une étape cruciale de l'étude de l'investissement qui va être ensuite retranscrite dans un Business Plan* » (Axa). Cela consiste en « *une prise de connaissance approfondie et au sens très large de la société, de son marché, de ses produits, de ses processus, de ses équipes et de son dirigeant et d'évaluer son potentiel de création de valeur* » (Société Générale). La phase d'avant investissement peut se diviser en 2 temps clés : « *D'abord un temps préalable à l'étude du dossier en vue de la décision d'investissement qui consiste en l'ensemble des échanges formels et informels sous formes de discussions ou d'emails partagés avant l'acceptation du dossier. Cela constitue le registre des routines et de l'informel. Ensuite un temps d'étude du dossier et de validation d'opportunités qui représente effectivement une étape de pari pendant laquelle le fond établit les états de l'art et mémos de pré-comités nécessaires à la compréhension du BM, à la construction du budget et à l'étude des hypothèses de croissance* » (Acto).

Pour la phase post-investissement, l'attention de l'investisseur est portée principalement « *sur des données financières et chiffrées en tant que matérialisation du BM traduit par le Business Plan* » (Société Générale). Cette phase invite à « *réfléchir au repositionnement de l'entreprise par la révision de son business plan ou par l'établissement d'actions correctrices* » (Bridgepoint). La phase post investissement peut être également séparée en 2 temps clés : « *le premier est celui de la préparation à l'accélération où l'on valide la réalisation du budget pendant la première année d'investissement, et le deuxième temps qui est celui de l'accélération du processus de la croissance organique. Une troisième phase de sortie afin de considérer les orientations possibles du métier soit par une stabilisation du projet ou au contraire par un cas de distorsion du BM* » (Groupama).

4.4. Contrôle de l'expérimentation stratégique

Le contrôle est un moment clé de la pratique de l'ES à travers lequel les fonds orientent le processus d'expérimentation et « *influencent la conduite des entreprises* » (Groupama). Les fonds se dotent d'un ensemble de moyens et d'outils pour assurer ce temps de contrôle. Ces outils sont principalement « *des outils de reporting à savoir les outils classiques d'audit stratégique, financier, commercial ou organisationnel* ». (Acto). Dans le cadre de LBO, « *on se permet de demander, en tant que majoritaire,*

des rapports réguliers et d'être impliqué dans la réflexion » (Bridgepoint). Le but de ce contrôle est d'éviter une dérive risquée de l'entreprise de son cœur de métier ou de sa formule : « *Quand on rentre dans des entreprises qui fonctionnent, on a tout intérêt à ce qu'elles continuent à fonctionner tant que les changements apportés par le management son périphériques et ne secouent pas le modèle économique qui a fait la rentabilité de la boîte* » (Groupama). De façon générale, les modalités de contrôle utilisées par les fonds se distinguent par la dominance d'aspects quantitatifs et financiers : « *ça reste quand même chiffré en premier lieu. On demande à l'entreprise de faire un 'reporting' régulier sur certains éléments du 'business' portant plutôt sur des aspects financiers* » (Barclays). Des tableaux de bord sont aussi utilisés par les fonds. « *Ils sont créés au fur et à mesure de l'expérimentation et facilitent le suivi de la participation en instaurant différents types de contrôles : un contrôle du management, un contrôle budgétaire et un contrôle de gestion. Ils sont d'une importance significative quand il y a ajustement sensible du BM ou un nouveau développement envisagé* » (Naxicap). Le contrôle se fait aussi par « *la mise en place de comités de suivi et de pilotage mensuels et trimestriels* » (Sagard). Ces comités sont l'occasion de réunions et d'interactions périodiques avec le management où le contrôle se fait par « *un jeu d'aller et retour ou autrement dit un jeu d'échange entre les investisseurs et le 'management'* » (Crédit Agricole). Ces réunions assurent « *la définition, au début de chaque processus, d'un calendrier afin de suivre l'objectif de création de valeur de chaque participation* » (Siparex). Elles sont également l'occasion de révision des priorités d'investissement et de conduite d'actions correctrices : « *La mise en place d'un système de 'reporting' nous permet de suivre les performances et comprendre les leviers sur lesquels il faudrait agir. Cependant, le Business Plan reste cependant la manière la plus concrète pour constater et contrôler la réalisation d'un BM* » (Acto).

Ces modalités de contrôle, dans leur diversité, permettent aux fonds d'évaluer la pertinence du BM expérimenté. Cette évaluation consiste « *à réfléchir au potentiel de rentabilité et de création de valeur de nos cibles* » (Axa). « *C'est la capacité du BM à générer du cash et de la trésorerie de manière pérenne et à répondre au potentiel de croissance du marché qui importe pour nous* » (Bridgepoint).

En somme, les modalités de contrôle de l'expérimentation peuvent être résumées selon 2 modes opératoires : « *un mode de concertation entre les parties prenantes et un mode où on exige des choses et où on impose les obligations classiques de tout*

actionnaire » (Acto). Ils permettent aux fonds de constituer « *un point de vue sur l'expérimentation de BM sur la base de rapports échangés avec le 'management' avant ou après l'acquisition en étant le plus critique possible* » (Naxicap).

Conclusion et Discussion

L'ouverture du champ de l'expérimentation aux dimensions de la stratégie (Nicolls-Nixon et al., 2000) et à celles du BM a donné naissance à la notion d'ES en tant que méthode proactive de test de BMs alternatifs (Chesbrough, 2010). Afin de comprendre le processus et la démarche d'ES, nous nous sommes inspirés des méthodes expérimentales utilisées dans le cadre de développement et test de nouveaux produits (Thomke, 2003). Nous avons pu explorer ses différentes formes et fonctions et déterminer ses principaux paramètres et objectifs. Nous avons proposé dans cette recherche d'explorer et d'analyser la démarche d'ES de BM, sujet insuffisamment traité dans la littérature. L'étude de l'expérimentation est le plus souvent limitée aux domaines de nouvelles technologies ou au contexte de création d'entreprise où l'entrepreneur cherche par une succession d'itérations à créer un nouveau BM. Notre contribution est alors double. D'abord, nous étudions l'expérimentation au sein de firmes établies c'est à dire dans une optique de réinvention de BM existants. Ensuite, nous nous intéressons à la pratique de nouveaux acteurs clés qui deviennent de plus en plus sensibles à la problématique d'ES de BM, à savoir les fonds d'investissement intervenant notamment dans le cadre de LBO et de capital développement. L'ES vient dans ce cadre réinventer la formule de réussite de l'entreprise afin d'envisager de nouvelles voies de croissance et d'exploiter de nouvelles sources de revenus.

Comme nous l'avons annoncé précédemment dans l'analyse des 4 moments clés de la pratique de l'expérimentation, le temps de conception est essentiel dans la définition des formes, fonctions et objectifs de l'ES (voir figure n°1). En somme, en suivant un processus itératif d'essai et d'erreur, les fonds ont recours à l'ES afin de tester la validité du BM de leurs participations et des hypothèses de développement envisagées. L'ES s'apparente dès lors à outil de diagnostic de BM et d'exploration de nouvelles sources de revenus.

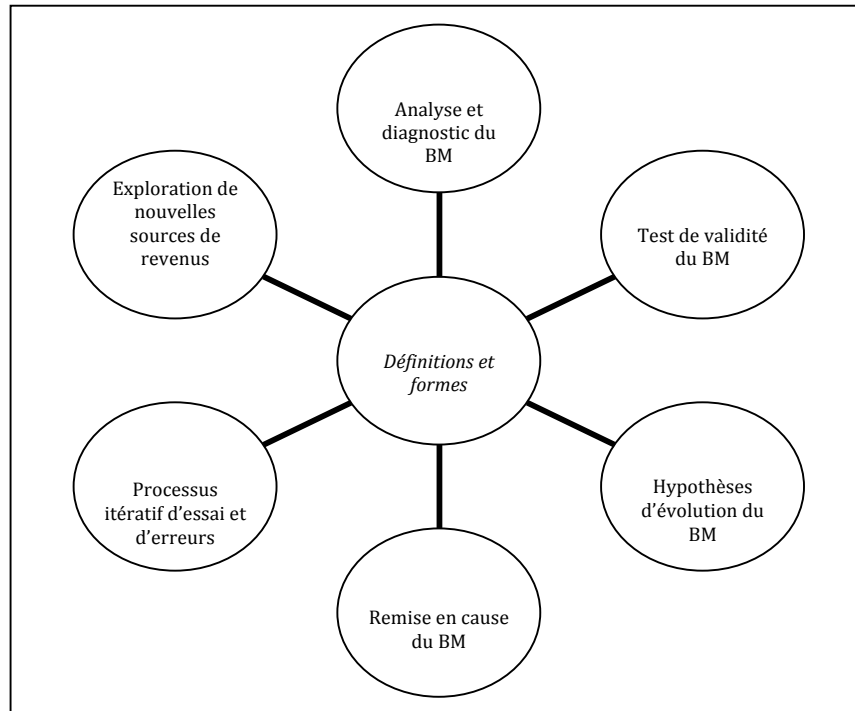


Figure 1 : Définitions et formes de l'expérimentation stratégique

Le cadre de l'expérimentation institue le contexte et conditions de pratiques de l'ES. Le fond d'investissement joue en effet le rôle de tuteur de la participation cible en désignant le créneau dans lequel va intervenir et croître l'entreprise. En même temps, examiner le contexte et les conditions de pratiques de l'ES permet de comprendre la philosophie d'investissement d'un fond. Cette philosophie est en partie corrélée à la sensibilité des fonds à des questions financières et économiques, visant une multiplication de l'investissement de départ. L'ES se transforme, de ce fait, en un processus de rationalisation des décisions visant à réduire les risques et les incertitudes. Aussi, la pratique de l'ES est conditionnée par les spécificités du métier d'investisseur dans le développement et dans la transmission. Ces fonds privilégient, *de facto*, les sociétés qui ont un historique de rentabilité et dont le modèle économique est sain et attractif. Le moment de l'organisation consiste à étudier le déroulement du processus d'expérimentation. Il intègre la définition des modes et paramètres de l'expérimentation en confirmation des recherches antérieures (Thomke, 1998 ; Thomke et al., 1998 et Murray et Tripsas, 2004). Une dimension clé émerge de notre analyse de l'organisation de l'ES. Elle concerne la dimension temporelle et rentre sous le cadre d'une réflexion respective sur le délai et sur les phases d'ES. La figure n°2 représente une transcription des phases d'expérimentation selon l'un des fonds

LBO rencontré. Elle offre un découpage en 4 phases du processus d'ES : une phase d'avant investissement, une phase post investissement, une phase de pilotage de la croissance organique et une phase de sortie. La phase avant investissement correspond à une phase d'étude où un pari est fait sur la participation cible et où le budget est construit. La phase post investissement se compose en une phase préparatoire à l'accélération où le fond incite la participation cible à se recentrer en focalisant sur son cœur de métier et une phase d'accélération pour le pilotage de la croissance organique. Le fond peut dans ce cas pousser vers une réinvention de BM, en tant que déformation positive de ce dernier, par l'exploitation de nouvelles sources de revenus. En cas de dérives radicales, ces déformations, au lieu de stabiliser l'entreprise sur sa trajectoire de développement, peuvent provoquer des cas de distorsion du BM à la sortie du fond.

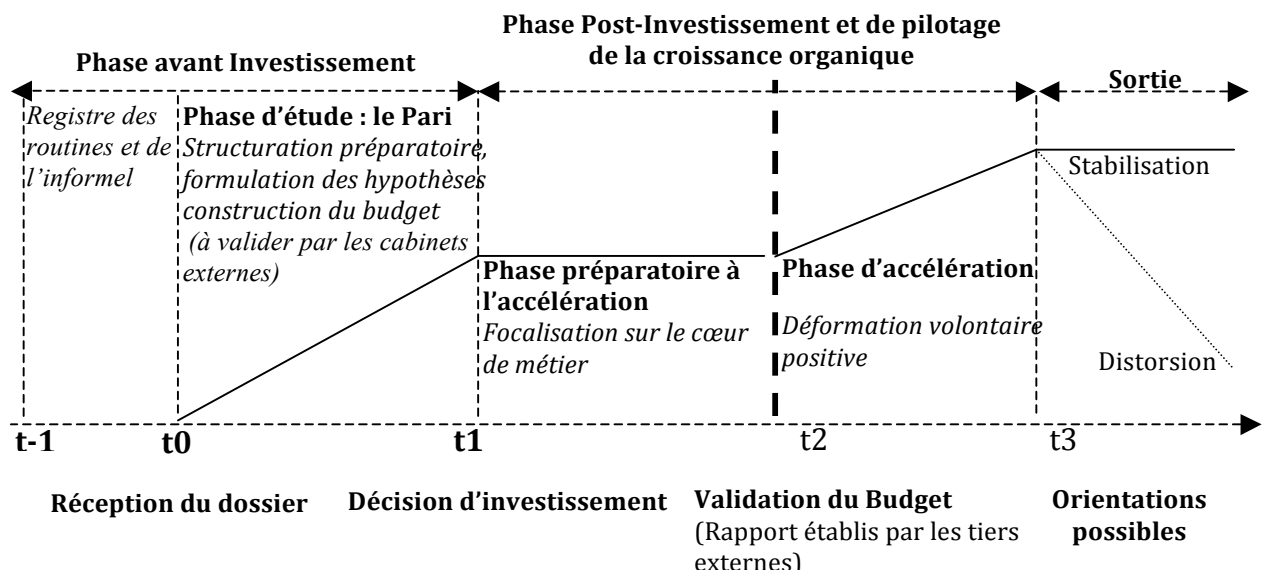


Figure 2 : Principales phases de l'expérimentation stratégique chez un fond LBO

D'une façon générale, la majorité des fonds d'investissement rythme le processus d'ES par rapport à la décision d'investissement en distinguant 3 principales phases : avant, pendant et post investissement. La figure 3 en détaille le contenu.

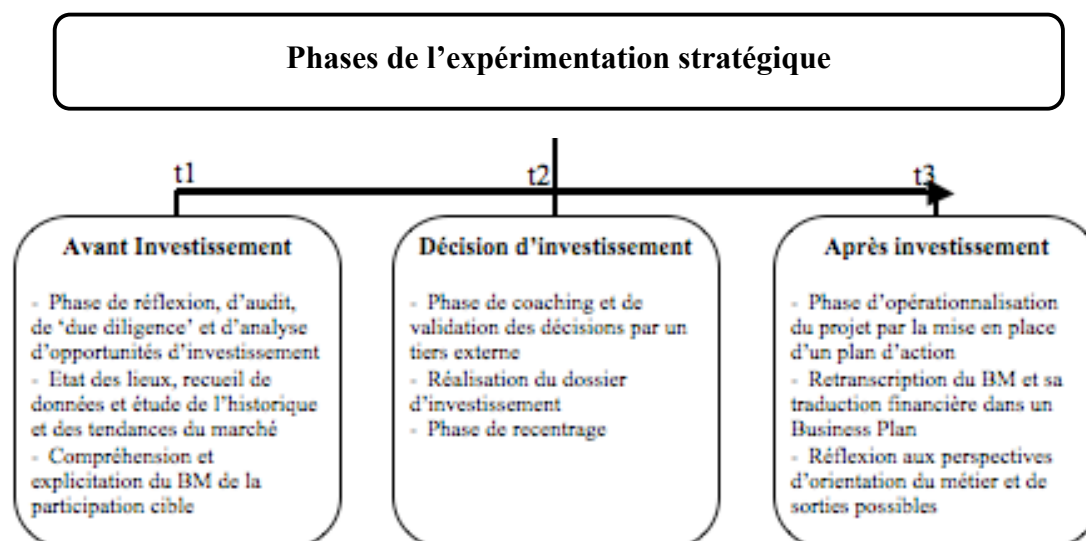


Figure 3 : Organisation temporelle de l'expérimentation stratégique chez les fonds d'investissement

Enfin, émerge, de nos investigations empiriques, un quatrième temps d'analyse qui est celui du contrôle de l'ES. Un aspect fondamental de cet exercice consiste à vérifier la non dérive de l'entreprise de son cœur de métier la conduisant à un cas de distorsion en tant que déformation négative de la formule de succès du BM. Ce dernier temps étudie les modalités de contrôle et d'évaluation de l'expérimentation et souligne les critères de jugements utilisés par les fonds afin de valider leurs décisions. Les fonds contrôlent le déroulement du processus d'ES par la mobilisation d'outils de suivi comme les tableaux de bord et par l'établissement d'un historique de ce suivi grâce aux comptes rendus périodiques écrits par le management et les tiers externes dans le cadre de comités de pilotage.

Le croisement entre ces moments d'analyse permet d'établir une compréhension assez fine de la pratique d'ES par les fonds d'investissement et de construire *de facto* une vision d'ensemble du processus d'ES. D'une part, cette recherche éclaire, aussi bien les investisseurs que les dirigeants, sur les phases d'ES du BM. Il s'agit là d'une

condition *sine qua non* pour réussir l'innovation de leur BM ou la réinvention de leur formule de succès. D'autre part, elle dévoile aux dirigeants comment pèsent les fonds d'investissement sur leurs entreprises du moment de la réception du dossier de la participation et l'étude de l'opportunité d'investissement à la sortie. Enfin, l'une de ses principales contributions est de permettre à ces différents acteurs de se rendre compte du poids de l'expérimentation stratégique dans le changement et développement organisationnel.

Dans le cadre de futurs travaux, il serait intéressant de comparer cette pratique de l'expérimentation avec celle de capital-risqueurs ou de fonds d'amorçage qui accompagnent les entrepreneurs dans la phase de création pour la construction de nouveaux BMs. Il est aussi important de soulever les différences en termes de rationalité dans la pratique de l'ES entre les fonds en leur qualité d'investisseurs, rationnels et sensibles à des critères financiers et économiques, et les entrepreneurs plutôt preneurs de risques. Cette différence est à l'origine d'une divergence en termes de discours dans l'exercice de conviction pratiqué par les acteurs clés et aussi en termes de perception de la place et du rôle de l'ES dans l'entreprise.

Bibliographie

- Ammar, O. (2014), *L'expérimentation stratégique du Business Model: Exploration et analyse des pratiques des fonds d'investissement*, Editions Presses Académiques Francophones.
- Becker M.C., Salvatore P., Zirpoli F. (2005), The impact of virtual simulation tools on problem-solving and new product development organization, *Research Policy*, Volume 34, Issue 9, November, Pages 1305-1321.
- Birkinshaw J., Batenburg R., Murray G., (2002), Venturing to Succeed, *Business Strategy Review*, Volume 13, Issue 4, pages 10–17, Winter.
- Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1997), The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 42.p1-34.
- Burgelman RA. (1991), Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization Science*, 2: 239-262.

- Campbell A., Birkinshaw J.M., Morrison A., Batenburg R., (2003), Corporate Venturing: Choosing the Right Business Model, *Sloan Management Review*, 45(1): 30-38.
- Carret G., Chabot H. (2008), L'expérimentation scientifique: un point de vue épistémologique et historique, *Les Cahiers du Musée des Confluences*, Vol n°2, « L'Expérimentation », décembre, pp. 9-20.
- Chesbrough H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, April-June, pages 354-363
- Chesbrough H., Rosonbloom R. (2002), The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), pp. 529 - 555.
- Davenport T.H. (2009), How to Design Smart Business Experiments, *Harvard Business Review*, Vol. 87 - Issue 2, pp. 68-76.
- Gavetti G., Levinthal D., (2000), Looking forward and looking backward: cognitive and experiential search, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, 113-137.
- Hamel G. (1998), The Challenge Today: Changing the Rules of the Game, *Business Strategy Review* , 9 (2), pp. 19 - 26.
- Hamel G. (2002), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Penguin Group, New York, NY.
- Harpaz G., Lee W.Y., Winkler R.L. (1984), Learning, experimentation, and the optimal output decisions of a competitive firm, *Management science*, Vol. 28, n°6.
- Iansiti M. (2000), How the incumbents can win: Managing technological transitions in the semiconductor industry, *Management Science*, Vol. 46, n°2, pages 169 – 185.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), Reinventing Your Business Model, *Harvard Business Review*, December, 86(12), 50-59.
- Lee F., Edmondson A.C., Thomke S., Worline M., (2004), The mixed effects of Inconsistency on Experimentation in Organizations, *Organization Science*, Vol.15, Issue 3, June, pages 310 – 326.
- Maule R., Schacher G., Gallup S. (2002), Knowledge management for the analysis of complex experimentation, *Internet Research*, Vol.12 n°5, pages 427-35.
- McGrath R.G. (2010), Business Models: A Discovery Driven Approach, *Long Range Planning*, Vol. 43, Issues 2-3, April-June, pages 247-261.

- Miles M., Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives : Méthodes en Sciences Humaines*, Editions De Boeck, 2ème Ed., Bruxelles.
- Mosakowski E. (1997), Strategy making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence, *Organization Science*, 8 (4): 414-442.
- Murray F., Tripsas M. (2004), The Exploratory Processes of Entrepreneurial Firms: The role of purposeful experimentation, In J.A.C. Baum & A.M. McGahan, *Business Strategy over the Industry Life Cycle: Advances in Strategic Management*, 21. Oxford UK: JAI/Elsevier.
- Nicholls-Nixon C., Cooper A., Woo C. (2000), Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures, *Journal of Business Venturing*, 15: 493–521.
- Normann R. (1977), *Management for Growth*, Wiley: Chichester.
- Perret, V., Séville, M. (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R - A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 13-33.
- Roos, J. B. Victor (1999), Towards a New Model of Strategy-Making as Serious Play. *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 348-355.
- Teece D.J. (2010), Business Models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2-3, April-June, Pages 172-194
- Thomke S. (1998), Managing Experimentation in the Design of new Products, *Management science*, Vol. 44, n°6, June, pages 743-762
- Thomke S. (2001), Enlightened Experimentation: the new imperative for innovation, *Harvard Business Review*, February, Vol. 79, n°2, pages 66-75.
- Thomke S. (2003), *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies*, Harvard Business School Press, Boston, CA.
- Thomke S., Von Hippel E., Franke R., (1998), Modes of experimentation: an innovation process and competitive variable, *Research Policy*, Vol. 27, Issue 3, July, pages 315-332.