

Le dilemme des start-up

written by Alexandre Joux | 18 février 2014

- « *It's important to be clear that Instagram is not going away. We'll be working with Facebook to evolve Instagram and build the network. We'll continue to add new features to the product and find new ways to create a better mobile photos experience. The Instagram app will still be the same one you know and love. You'll still have all the same people you follow and that follow you. You'll still be able to share to other social networks. And you'll still have all the other features that make the app so fun and unique.* », blog de Kevin Systrom, fondateur et CEO (chief executive officer) d'Instagram, après son rachat par Facebook pour 1 milliard de dollars le 9 avril 2012.
- « *The product, service and brand will continue to be defined and developed separately with the same Tumblr irreverence, wit, and commitment to empower creators.* », communiqué de presse de Yahoo! à l'occasion du rachat de Tumblr pour 1,1 milliard de dollars le 20 mai 2013.
- « *Pratiquement rien ne changera au sein de Waze. Nous maintiendrons notre communauté, la marque, le service et l'organisation. La hiérarchie, les responsabilités et les procédures resteront les mêmes* ». Noam Bardin, fondateur de Waze, racheté par Google 1,15 milliard de dollars le 11 juin 2013.

Logique de rachat, logique d'innovation

Deux start-up, Tumblr et Waze, qui affichent un bénéfice en 2012 de 13 millions de dollars pour la première, de moins de 1 million de dollars pour la seconde, ont été rachetées pendant l'été 2013 par deux géants du web, Yahoo! et Google. A l'occasion de ces rachats, leurs fondateurs respectifs ont tenu à conserver l'indépendance de leur société. Et Yahoo!, comme Google, l'a accepté. Facebook, qui a cherché à s'emparer de Waze avant Google, aurait notamment échoué parce que la logique de son portail social l'oblige à intégrer l'ensemble des services dont il s'empare. Facebook a dû toutefois tolérer des exceptions : rachetée 1 milliard de dollars en avril 2012, l'application Instagram conserve son indépendance. Facebook l'a appris à ses dépens : en modifiant les conditions d'utilisation d'Instagram le 17 décembre 2012 pour les aligner sur celles de Facebook, le réseau social a envoyé aux utilisateurs de l'application de partage de photographies un message qui aurait pu les faire fuir, les photographies postées ou aimées pouvant être relayées « *en connexion avec du contenu ou des promotions payantes ou sponsorisées* », c'est-à-dire associées à une communication publicitaire. Face à la fronde des utilisateurs d'Instagram, Facebook a ensuite fait marche arrière. Et c'est aussi Facebook qui, en son temps,

a refusé une telle intégration par un géant du web, préférant conserver son indépendance, donc aussi sa marque et sa capacité à décider seul de ses orientations stratégiques : Mark Zuckerberg, son fondateur, avait refusé une offre de rachat de Yahoo! à un milliard de dollars en juin 2006.

Pour les start-up de l'internet, pour les entreprises internet devenues de vraies PME, c'est-à-dire des entreprises qui, en parvenant à valoriser leurs audiences, ont trouvé les moyens de financer leur développement, [le passage d'une phase d'innovation et de conquête des premières audiences à la transformation en service de taille mondiale est à l'évidence difficile](#). Facebook est parvenu à ne pas se faire racheter tout en devenant l'un des tous premiers services de l'internet, juste derrière le moteur de recherche de Google. Les fondateurs d'Instagram, de Waze ou de Tumblr ont préféré céder leur entreprise. En France, Dailymotion, un challenger de YouTube dans le monde, a failli se faire racheter par Yahoo! Il conserve son indépendance, mais à quel prix ? Ou bien Dailymotion trouve les moyens de financer son développement international afin d'éviter que le site ne soit plus encore distancé qu'il ne l'est par YouTube, ou alors l'échec du rachat par Yahoo! n'est qu'un délai supplémentaire avant l'intégration dans un groupe de l'internet capable de faire passer la PME française à la vitesse supérieure, notamment sur le marché américain.

Dans tous les cas, les fondateurs de ces services innovants sur internet sont très vite confrontés à la problématique de la croissance. Un choix s'offre à eux : revendre une activité en plein essor à un géant de l'internet en quête de nouvelles compétences ou bien faire appel à des investisseurs et céder une partie de son capital, tout en espérant conserver le contrôle sur la gestion de sa société. De ce point de vue, les déclarations des fondateurs d'Instagram, de Tumblr et de Waze indiquent tout à la fois leur inquiétude à l'idée de rejoindre la galaxie des services proposés par les plus grosses entreprises de l'internet, et en même temps la nécessité de faire appel à eux pour transformer leur succès en prise de bénéfices pour les fondateurs, et financer ensuite le développement de leur ancienne entreprise. Car la logique du web veut que les meilleurs succès soient d'abord des succès d'audience, la seconde étape étant toujours de parvenir à monétiser cette audience, ce que facilite l'expertise commerciale de Google, Facebook ou Yahoo!

En même temps, Google, Facebook, Yahoo! ou encore Microsoft savent que la taille de leur groupe, et les échelons hiérarchiques qu'elle impose, conduisent naturellement à un certain immobilisme. S'ils rachètent des start-up innovantes au succès d'audience foudroyant, c'est donc moins pour gonfler l'audience de leurs services que pour leur permettre d'être positionnés sur ces nouvelles offres de l'internet que les usages plébiscitent. Ils cherchent d'abord à s'emparer de capacités créatives,

lesquelles fédèrent souvent des compétences informatiques et surtout des compétences en termes d'ergonomie et de marketing. Une start-up performante, c'est souvent une bonne idée qui fait correspondre une offre à des usages nouveaux, et ensuite son application dans un code logiciel. Il reste alors à financer son développement puis à valoriser l'audience conquise.

De ce point de vue, s'ils rachètent des start-up de l'internet, Google, Facebook, Yahoo! et Microsoft n'ont pas nécessairement intérêt à intégrer rapidement un nouveau service dans leur offre globale. Lui laisser son indépendance, c'est chercher à préserver la capacité d'innovation d'équipes jeunes et performantes, et aussi éviter une fuite des talents. Reste qu'à terme ces services, en grossissant, devront entrer dans une logique qui est celle de ces géants du web, à savoir une logique d'entreprise où tout service doit renforcer la galaxie des services du groupe, et contribuer au chiffre d'affaires et aux bénéfices de l'ensemble. Waze, Tumblr et Instagram, aussi indépendants soient-ils, finiront inévitablement par entrer dans la logique qui est celle de leur nouveau propriétaire. Ce fut le cas de YouTube, racheté par Google en 2006 pour 1,65 milliard de dollars. De site d'échange de vidéos très populaire car permettant des usages nouveaux de partage social d'œuvres pourtant protégées par le droit d'auteur, avec le piratage pour conséquence, YouTube s'est transformé en une plate-forme de vidéo mondiale qui a sécurisé ses relations avec les ayants droit et monétise leurs contenus à grand renfort de bannières vidéo. YouTube devient même la porte d'entrée principale de Google dans l'univers de la télévision connectée, le site finançant la production de contenus pour des chaînes dédiées qui lui garantissent une offre exclusive et proposant même, depuis le 9 mai 2013, des chaînes payantes sur abonnement. YouTube a gagné son pari en termes d'usages : de site libertaire et propice au piratage, il a transformé ses utilisateurs en vidéonautes évoluant dans un univers légal, acceptant de s'exposer à la publicité.

Le risque, en cas de rachat par un géant du Net, c'est donc toujours d'être racheté pour de mauvaises raisons, ou plus précisément d'être racheté par une entreprise dont la logique n'est pas compatible avec les fondamentaux du service racheté. Dans ce cas, l'intégration au sein du nouveau groupe ne peut pas se produire et le service innovant est doublement pénalisé : par un manque de soutien, par l'impossibilité d'aller chercher des fonds en dehors de son groupe. C'est finalement ce qui explique pourquoi Orange cherche aujourd'hui à vendre la majeure partie de Dailymotion. L'opérateur de télécommunications sait que ses tuyaux auront de plus en plus vocation à transporter des vidéos ou de la musique, ce qui explique ses prises de participation dans les intermédiaires du Net qui organisent la mise à disposition de ces contenus en ligne, en l'occurrence Dailymotion et Deezer. Mais le métier d'un opérateur de télécommunications reste avant tout de gérer l'accès, en l'occurrence l'accès aux données numériques, plutôt que de distribuer

ses propres contenus. Dès lors, un service comme Dailymotion correspond au mieux à un service de complément pour les clients de l'opérateur, ce qui permettra, éventuellement, de les fidéliser. S'ajoute à cela le fait que la transformation des sites d'échange de vidéos en plates-formes de distribution de chaînes et de contenus exclusifs, logés dans des offres de sVoD, conduit Dailymotion à s'éloigner de la logique d'Orange. En effet, depuis l'arrivée de Stéphane Richard à la tête de l'entreprise en 2010, la stratégie d'Orange sur les exclusivités (Orange Cinéma Séries, Orange Sport) est remise en question (voir *REM* n°17, p.19) : l'objectif est d'abord de conquérir le plus grand nombre d'abonnés avec des offres génériques et non exclusives, Orange distribuant ainsi Canal+ en plus de son bouquet de chaînes. Dès lors, la logique exclusive de Dailymotion, ainsi que la perspective d'internationalisation de Dailymotion sur des marchés où Orange n'est pas présent, imposent pour Dailymotion de s'éloigner d'Orange à défaut de synergies évidentes.

D'autres rachats répondent en revanche à une logique d'acquisition de compétences sur des services nécessaires à l'entreprise acheteuse, et garantissent ainsi à l'entreprise achetée sa pérennité, même si sa stratégie se trouve naturellement intégrée à la stratégie d'ensemble du groupe qu'elle rejoint. C'est le cas de Skype, racheté par Microsoft en 2011, et qui se substitue désormais à MSN, le service de messagerie instantanée de Microsoft, dépassé par les réseaux sociaux et l'essor des communications téléphoniques et vidéo où Skype est leader (voir *REM* n°26-27, p.41). Mais Skype s'intègre aussi dans un environnement Windows et doit à l'évidence renforcer l'offre de services que Microsoft propose aux entreprises, notamment en matière de visioconférence.

Certaines entreprises n'ont pas la chance de Skype qui a conservé ses activités au Luxembourg et n'a pas été relocalisée dans l'Etat de Washington où se situe le siège de Microsoft. Il s'agit des entreprises rachetées et immédiatement intégrées dans le périmètre de l'entreprise acheteuse. Si tel est le cas, c'est parce que ces entreprises n'ont pas su grandir assez vite pour se protéger avec une audience et une marque reconnue. Ainsi le groupe américain Yahoo! est obligé aujourd'hui d'acheter ce qu'il n'a pas su imaginer en interne, précisément des services nouveaux, à charge pour lui de les faire adopter par le plus grand nombre. Ancien leader de la publicité sur internet quand les bannières étaient dominantes, dépassé aujourd'hui par Google sur les liens sponsorisés, par Google et Facebook sur les bannières (voir *REM* n°20, p.48), mais également sur la publicité mobile où les deux entreprises contrôlent près de 70 % du marché en août 2013 selon eMarketer, Yahoo! doit donc racheter des start-up pour rattraper son retard et ne pas dépendre exclusivement d'une relance en interne de sa capacité d'innovation. Depuis le recrutement en juillet 2012 de Marissa Mayer à sa tête, ancienne manager star de Google, Yahoo! a ainsi racheté 21 start-up et dépensé en tout 1,2 milliard de dollars dans des acquisitions visant à rattraper son retard technologique, notamment dans

le mobile, pour ensuite rajeunir et étendre son audience, et cela hors du rachat de Tumblr qui est un cas particulier. Le dernier achat en date est un navigateur web social baptisé Rockmelt. Ce dernier, comme d'autres services avant lui, risque d'être fermé et sa technologie directement réutilisée dans des produits Yahoo!. Le fondateur cède ainsi sa société et fait le deuil de sa marque et de son indépendance, moyennant quelques dizaines de millions de dollars. Mais il évite les risques de levées de fonds à répétition pour financer le développement de son service dans un environnement très concurrentiel, à l'inverse de la voie suivie par des entreprises comme Facebook ou Google avant leur introduction en Bourse, ou aujourd'hui comme Deezer, Criteo, voire Dailymotion, pour ne parler que des acteurs français. Il reste alors pour elles à trouver des fonds, ce qui n'est pas toujours facile, surtout en dehors de la Silicon Valley et de quelques pôles asiatiques, et encore plus difficile si elles souhaitent échapper aux fonds mis en place par les géants du Net pour surveiller ou verrouiller l'avenir des start-up.

Garder en France les start-up et PME numériques les plus innovantes

La cession avortée de Dailymotion à Yahoo!, durant le mois d'avril 2013, a révélé [le malaise de l'économie numérique française, qui voit de nombreuses « pépites » du numérique se faire racheter par des acteurs étrangers, souvent américains](#). Ainsi, quand Orange a décidé de céder la majeure partie du capital du site de vidéo, Yahoo! s'est porté acquéreur, un site comme Dailymotion entrant complètement dans son plan stratégique. Les bannières vidéo tirent la publicité *display* où Yahoo! doit reconquérir des parts de marché. Dailymotion est bien positionné en Europe où Yahoo! doit retrouver des audiences perdues. Du côté de Dailymotion, un rachat par Yahoo! était cohérent, car cela lui donnait accès aux 340 millions de visiteurs uniques par mois du portail aux Etats-Unis, un territoire où Dailymotion cherche à monter en puissance face à YouTube. Enfin, Yahoo! a des centres de R&D dédiés au mobile, une politique de rachat de start-up, donc les moyens d'accompagner Dailymotion dans les grandes transitions annoncées de l'internet, en particulier le développement de la mobilité et de la télévision connectée. Mais la contrepartie du rachat de Dailymotion était pour Yahoo! de prendre à terme le contrôle effectif du site, et non d'y apporter des fonds comme un investisseur. Yahoo! souhaitait élargir les audiences de Dailymotion et intégrer ce dernier dans la logique de son portail. L'américanisation de Dailymotion aura effrayé le gouvernement, avec en tête Arnaud Montebourg, ministre du redressement productif, qui a fait avorter la transaction, l'Etat étant actionnaire d'Orange. C'est donc Orange seul qui, finalement, va devoir développer Dailymotion, Stéphane Richard ayant annoncé, en juillet 2013, un investissement de 30 millions d'euros dans le site de vidéos pour l'aider à développer son audience et son chiffre d'affaires à l'international, l'objectif étant de passer de 37 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2012 à 100

millions d'euros en 2016.

Il reste que la France ne peut pas compter sur les opérateurs de télécommunications pour financer le développement de ses entreprises internet. Inévitablement, certaines de ses meilleures start-up participeront à la consolidation naturelle du marché du numérique qui sera organisée par les géants américains de l'internet. Car il n'y a pas, en France, en Europe, voire en Asie, à l'exception peut-être de Sony et de Samsung, de groupes ayant les moyens et la possibilité d'intégrer des start-up pour leur donner immédiatement accès à un marché de taille mondiale. Rares sont ceux capables de proposer ce type de stratégie, qui est souvent la meilleure sur l'internet, à savoir atteindre une taille critique pour qu'un cercle vertueux, nommé « effet de club », s'enclenche, au point d'exclure systématiquement du marché tous ses concurrents. C'est le cas d'Apple et de Google qui monopolisent le marché des applications mobiles (voir *REM* n°26-27, p.39), de Facebook pour les réseaux sociaux généralistes, de LinkedIn, encore concurrencé par le français Viadeo sur certains marchés nationaux pour les réseaux sociaux professionnels, et bien sûr de Google pour la cartographie, la recherche en ligne, la vidéo avec YouTube, les systèmes d'exploitation pour smartphone avec Android. D'autres acteurs n'ont pas de position dominante sur un segment de marché de l'internet mais comptent s'y faire une place, notamment grâce aux importants moyens qu'ils peuvent déployer en se finançant en amont de la chaîne de valeur : c'est le cas de Microsoft qui, avec les bénéfices tirés de Windows et d'Office, fera tout son possible pour ne pas être exclu du marché du numérique ; c'est le cas de Samsung qui, avec le succès de ses smartphones, devrait naturellement investir dans les services en ligne pour accumuler à son profit la valeur ajoutée.

Du point de vue français, des partenariats avec Google, Apple, Facebook, Microsoft ou encore Yahoo! sont donc inévitables. Ces acteurs sont parmi les premiers investisseurs de l'internet parce que la logique de leur entreprise l'impose, comme les contraintes fiscales américaines. Yahoo! dispose d'un trésor de guerre de 6 milliards de dollars après avoir cédé la majeure partie de sa participation dans le site de commerce chinois Alibaba et il compte le réinvestir en grande partie pour rattraper son retard sur internet. Apple dispose de 137 milliards de dollars de réserves, dont 94 milliards dans ses filiales étrangères. Google dispose de 50 milliards de dollars de réserves, dont 31,4 milliards à l'étranger. [Ensemble, Apple, Google et Microsoft ont déclaré à l'étranger, essentiellement dans des paradis fiscaux, quelque 134 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2012](#) (61 pour Microsoft, 40 pour Apple, 33 pour Google). Dès lors, les bénéfices sont aussi déclarés à l'étranger et les rapatrier aux Etats-Unis coûterait cher du point de vue fiscal : l'argent stocké par les géants du Net à l'étranger est donc une monnaie utile pour s'emparer des start-up et autres entreprises numériques hors du territoire américain. C'est la raison

pour laquelle Microsoft a pu racheter Skype en numéraire pour 8,5 milliards de dollars en 2001, et c'est pourquoi Google vient de payer Waze 1,15 milliard de dollars, ici encore en numéraire. Sauf à constituer des géants français de l'internet, il sera donc difficile d'empêcher les acteurs américains d'investir à l'étranger et de racheter les meilleures start-up françaises, anglaises ou israéliennes, car Apple, Google et Microsoft sont très riches et incités par le système fiscal américain, certes contre son gré, à investir à l'étranger.

S'ajoute à cela le fait que la plupart de ces sociétés mettent en place leur propre fonds d'investissement afin de miser sur les start-up les plus prometteuses et de s'assurer, en cas de développement fulgurant, au moins un partenariat avec le nouveau champion du web, au mieux une porte d'entrée pour une prise de contrôle. Google a ainsi son propre fonds, Google Venture, comme Microsoft que l'on retrouve au capital de Facebook, Microsoft en ayant été l'un des tout premiers actionnaires. A chaque fois, ce sont quelque dizaines de millions de dollars que ces fonds investissent, voire parfois plus de 100 millions de dollars, s'alignant ainsi sur la pratique américaine des fonds spécialisés, qui débordent avec ce type d'investissement les capacités des fonds européens.

La problématique de financement des start-up se retrouve donc en amont, c'est-à-dire dans les premières phases d'investissement assurant la croissance des jeunes entreprises, avant le rachat en bloc par un géant du Net quand il a lieu. Là encore, les capitaux font défaut, sauf chez quelques-uns des grands acteurs étrangers, qui investissent dans les start-up françaises et prennent progressivement le contrôle de leur capital. Ainsi, selon KPMG, six des dix plus gros investissements réalisés en France dans le secteur internet entre janvier 2010 et juin 2012 sont étrangers. A vrai dire, [le capital-risque français n'a pas les moyens de participer aux levées de fonds pour des sociétés numériques](#). L'une des plus importantes et des plus récentes, réalisée en octobre 2012, a concerné Deezer, le service de *streaming* musical. Deezer avait besoin de 100 millions d'euros afin d'accélérer son développement à l'échelle internationale, le groupe étant lancé dans une course contre la montre avec son concurrent Spotify, et surtout parce qu'il anticipe le déploiement d'une offre complète de *streaming* musical par Google qui, avec YouTube, s'est déjà imposé dans de nombreux pays comme le premier site de vidéos musicales. Alors qu'Orange est actionnaire de Deezer, une solution française aurait pu être imaginée. Mais aucun fonds français ne participe à des levées de fonds de ce montant, conduisant Deezer à ouvrir son capital au fonds américain Acces Industries et à celui du richissime américano-russe Len Blavatnik, qui a déjà racheté Warner en 2011 (voir *REM* n°18-19, p.50), ce qui incontestablement sera un atout pour Deezer. Une autre levée de fonds significative a concerné la banque d'images Fotolia, en mai 2012, avec 120 millions d'euros apportés par KKR. Enfin, le spécialiste français du ciblage publicitaire sur

internet, Criteo, a levé 30 millions d'euros en septembre 2012, trouvés auprès du japonais Softbank Capital, allié à d'autres fonds. Cet argent a donné à Criteo les moyens d'accélérer son développement et lui a permis de déposer, le 18 septembre 2013, un dossier d'introduction en Bourse, plus précisément au Nasdaq, une opération qui devrait lui permettre de lever jusqu'à 190 millions d'euros sur les marchés américains.

Pendant la période janvier 2010-juin 2012 analysée par KPMG, les sociétés internet françaises ont levé 830 millions d'euros, ce chiffre masquant en fait une baisse importante des levées de fonds, de 31 %, entre le premier semestre 2010 et le premier semestre 2012 (hors Fotolia). Or le nombre de levées de fonds augmente tendanciellement, ce qui induit une baisse des montants levés : 3,2 millions d'euros en moyenne en 2010, 2,2 millions d'euros en 2011 et au premier semestre 2012, hors Fotolia. Aussi, à défaut de grands fonds français, les start-up françaises sont condamnées à se tourner vers les fonds étrangers, d'autant plus que la levée de fonds est importante. La France sait donc financer les premiers pas de ses entreprises internet, avec des levées de fonds moyennes de 2,2 millions d'euros, mais ne sait pas accompagner leur croissance et leur développement à grande échelle, notamment leur internationalisation.

C'est ce constat qui explique en grande partie la création du Fonds pour la société numérique (FSN-PME), qui remplace depuis novembre 2011 le Fonds national pour la société numérique (FSN) institué dans le cadre du Grand Emprunt en 2010. Le FSN-PME est doté de 400 millions d'euros, gérés par CDC Entreprises, la branche spécialisée dans le financement des petites et moyennes entreprises de la Caisse des dépôts et consignations (CDC). Rebaptisé Fonds ambition numérique le 17 juin 2013, le FSN-PME est désormais rattaché à la Banque publique d'investissement (BPI), établissement public mis en place pour financer le développement des entreprises françaises, notamment en cas de défaillances des financeurs privés. La CDC Entreprises en fait partie. Il reste que jusqu'en 2012, le FSN-PME se substituait sans les dépasser aux fonds français puisque ses apports étaient généralement compris entre 1 et 3 millions d'euros. En devenant le Fonds ambition numérique, le FSN-PME a vu ses prérogatives modifiées et peut désormais investir jusqu'à 10 millions d'euros et 30 % du capital d'une entreprise. Ce mouvement avait été anticipé dès mai 2013 avec la participation du FSN-PME à la levée de fonds de 10 millions d'euros de l'éditeur de logiciels libres Bonitasoft, le FSN-PME étant le premier apporteur de fonds dans cette levée, aux côtés des actionnaires historiques (les fonds Ventech, Auriga Partners et Serena Capital). Mais on est encore loin des levées de fonds record dépassant la centaine de millions d'euros, celles-là même qui permettent à une entreprise française de se transformer en groupe internet mondial, ce qui est souvent la bonne échelle pour une activité en ligne.

En participant au financement de start-up françaises, l'Etat, via le Fonds ambition numérique, adresse un signal fort aux autres fonds, français comme étrangers, à savoir sa volonté de voir prospérer le secteur numérique en France, le pays disposant de vrais atouts (réseaux et talents), ce qui devrait permettre au moins de localiser l'activité, même en cas d'internationalisation et de prise de contrôle par des capitaux extérieurs. Il y a en effet des pôles numériques en dehors de la Silicon Valley, ainsi par exemple la Silicon Valley israélienne qui cumule quatre cessions d'entreprises dépassant le milliard de dollars : Chromatics Network en 2000 (4,4 milliards de dollars, rachetée par Lucent Technologies), Mercury Interactive en 2006 (4,5 milliards de dollars, rachetée par HP), NDS en 2012 (5 milliards de dollars, rachetée par Cisco), enfin Waze rachetée par Google 1,15 milliard de dollars en juin 2013. En Israël aussi, les acheteurs sont américains. Ces derniers auront encore le dernier mot, d'autant qu'ils sont prêts à dépenser des sommes très importantes qui valorisent les sociétés, moins pour ce qu'elles sont que pour leur contribution à l'équilibre des forces entre géants américains du Net.

A cet égard, [les derniers grands rachats de start-up, Instagram, Tumblr, Waze, et peut-être demain Foursquare, s'inscrivent pareillement dans une logique de verrouillage des marchés par Google, Facebook, Yahoo! ou Microsoft.](#) Instagram a été rachetée par Facebook car l'application de partage de photos faisait émerger des usages en marge de la galaxie du leader. Waze a été rachetée par Google principalement pour interdire à Facebook de prendre le contrôle de l'une des meilleures applications de cartographie sur smartphone, un élément qui manque dans la stratégie de Facebook, quand Google est le leader incontesté avec son application Google Maps. Microsoft est, selon Bloomberg, en discussion pour racheter Foursquare. Cette application qui permet, après s'être localisé, de réserver et recommander des lieux autour de soi, donnerait à Microsoft la possibilité d'assurer à Bing Maps, son service de cartographie, une dimension sociale dont dispose désormais Google avec Waze. Enfin, Tumblr a été racheté par Yahoo! car le site de blogs lui permet de reconquérir à grands frais l'audience jeune qu'il avait perdue.

Sources :

- *Observatoire des levées de fonds Internet*, 1^{ère} édition, KPMG, octobre 2012, 20 pages.
- « Offshore Cash Hoard Expands by \$183 Billion at Companies », Richard Rubin, Bloomberg.com, 8 mars 2013.
- « Dailymotion, objet de toutes les convoitises outre-Atlantique », Nicolas Rauline, Lucie Robequain, *Les Echos*, 21 mars 2013.
- « Yahoo! lorgne Dailymotion », Benjamin Ferran, *Le Figaro*, 21 mars 2013
- « One Year After Facebook Acquisition, Instagram Delivers on Its Promise », Lauren Indvik, mashable.com, 10 avril 2013.

- « L'américain Yahoo! renonce à racheter Dailymotion », Elsa Bembaron, *Le Figaro*, 2 mai 2013.
- « Comment l'affaire Dailymotion a semé la zizanie à Bercy », Elsa Freyssenet, Nicolas Rauline, Solveig Godeluck, *Les Echos*, 3 mai 2013.
- « Dailymotion : le PDG d'Orange en quête d'un nouvel actionnaire américain », Enguérand Renault, *Le Figaro*, 3 mai 2013.
- « Ces géants qui dorlotent les start-up », Romain Gueugneau, Nicolas Rauline, *Les Echos*, 17 mai 2013.
- « L'éditeur de logiciels libres BonitaSoft fait entrer l'Etat à son capital », Romain Gueugneau, *Les Echos*, 17 mai 2013.
- « Yahoo! s'offre un bain de jouvence en achetant l'irrévérencieux Tumblr », Karl de Meyer, *Les Echos*, 21 mai 2013.
- « Yahoo! mise sur Tumblr pour rattraper son retard sur les réseaux sociaux », Pierre-Yves Dugua, *Le Figaro*, 21 mai 2013.
- « Orange va déboursier 30 à 50 millions d'euros pour recapitaliser Dailymotion », Elsa Bembaron, *Le Figaro*, 23 mai 2013.
- « Google et Facebook pourraient se disputer Waze », Marc Cherki, *Le Figaro*, 25 mai 2013.
- « Le destin contrarié de Dailymotion », Nathalie Silbert, Nicolas Rauline, *Les Echos*, 27 mai 2013.
- « Yahoo! dispose d'un trésor de guerre pour acheter des start-up », Benjamin Ferran, *Le Figaro*, 28 mai 2013.
- « L'application Waze en passe d'être rachetée par Google », Jé. M., *Le Monde*, 11 juin 2013.
- « Dailymotion veut faire oublier l'épisode Yahoo! », Benjamin Ferran, *Le Figaro*, 13 juin 2013.
- « Numérique : les investissements d'avenir réorientés », Nicolas Rauline, *Les Echos*, 17 juin 2013.
- « Le rachat de Waze par Google électrise la Silicon Valley israélienne », Nathalie Hamou, *Les Echos*, 18 juin 2013.
- « Internet : la France cherche à attirer les fonds étrangers », Nicolas Rauline, *Les Echos*, 18 juin 2013.
- « La stratégie de Marissa Mayer chez Yahoo! tarde à payer », Guillaume de Calignon, *Les Echos*, 18 juillet 2013.
- « L'Etat investit 11 millions d'euros pour faire grandir Withings », Guillaume de Calignon, *Les Echos*, 18 juillet 2013.
- « Les résultats de Yahoo ! se font encore attendre », Benjamin Ferran, *Le Figaro*, 18 juillet 2013.
- « Le développement de Dailymotion repose plus que jamais sur Orange », Guillaume de Calignon, *Les Echos*, 23 juillet 2013.
- « Microsoft lorgne le réseau social Foursquare », Maurin Picard, *Le Figaro*, 31 août 2013.
- « La start-up française Criteo en route pour le Nasdaq », *Le Figaro*, 19 septembre 2013.