

Licorne ou phénix : le paradoxe de la *start-up nation*

**Les États rêvent tous de devenir
des *start-up nations*, berceaux
des fameuses licornes. Malgré ses réels efforts,
la France reste un acteur bien modeste
alors qu'en revanche, ses grandes entreprises
se réinventent avec succès.
Faudrait-il les appeler des phénix ?
Coup de projecteur sur une réalité méconnue
et sur un nouveau paradoxe français.**



Réglementation bienveillante, aides aux entreprises généreuses, incubateurs pléthoriques, filière de financement enfin complète, l'environnement économique français est devenu particulièrement favorable aux projets innovants. Le président de la République lui-même s'est personnellement investi dans cette croisade : mettre la France sur les rails de la modernité en transformant le pays en havre de prospérité pour les projets innovants et les start-up. Qui pourrait contester le changement d'ambiance ? Phénomène marquant parmi d'autres, les jeunes diplômés, même et surtout ceux des parcours les plus prestigieux jusqu'ici peu enclin à la prise de risques, veulent désormais "entrer en disruption". Ils désertent les grandes entreprises. Même les multinationales de la finance ou du conseil, pourtant hier plébiscitées par leurs aînés, ont aujourd'hui quelques difficultés à recruter les meilleurs.

Si l'on en croit le site CBInsight, qui recense les licornes au niveau mondial, il n'existerait que 5 licornes françaises sur les 452 actuellement identifiées. Un chiffre relativement stable depuis plusieurs années, qui classe la France en 11^{ème} position. Certaines levées de fonds récentes montrent que quelques entreprises tutoient désormais le milliard de dollars de valorisation (ManoMano, Kariba, Ivalua, Klaxoon...). Même dans le cas favorable où elles franchiraient prochainement cette barre symbolique, la France devrait rester une *start-up nation* de seconde division. Si les résultats obtenus sont modestes, ils ont le mérite d'exister. Les efforts mobilisés sont louables et doivent être encouragés et poursuivis.

L'ÉTRANGE SILENCE SUR LES TRANSFORMATIONS RÉUSSIES DES GRANDES ENTREPRISES

Plus discutable est le silence qui entoure la transformation numérique des grandes entreprises françaises, qui, on le sait, sont souvent des leadeuses mondiales. La réussite de leur transformation pourrait bien avoir un impact autrement plus considérable sur l'avenir de l'économie nationale, et plus encore après l'effet de souffle du Covid-19, qui devrait malmener des start-up et saper les valorisations stratosphériques de certaines licornes. Comment expliquer qu'on en parle si peu dans les journaux alors que sans cesse y sont évoqués les GAFAs ? Comment expliquer que les politiques publiques soient muettes à cet égard ? Bien sûr, elles ont les moyens de se débrouiller par elles-mêmes et n'ont pas besoin d'aides financières d'État. Néanmoins, elles ont besoin, elles aussi, des feux de la rampe pour valoriser leurs collaborateurs méritants, pour attirer leurs clients sur leurs innovations, pour faire rêver les investisseurs et, enfin, pour donner envie à des talents de venir prendre part à d'enthousiasmantes opérations de réinvention.

Bien sûr, il est plus facile de parler du dernier gadget technologique que l'on peut montrer à l'écran que d'analyser de nouveaux modèles économiques, de nouvelles manières de défendre ses marques sur les nouveaux médias digitaux, de nouvelles organisations du travail, de nouveaux modes de coopération au sein d'écosystèmes innovants... La France s'est habituée à l'idée que ses grandes entreprises sont des championnes du monde et pense peut-être collectivement que leur leadership est dans l'ordre des choses. Pourtant, rien n'est moins sûr ! Même pour ces championnes, opérer des transformations aussi complètes est un sport difficile qui mériterait un peu plus d'attention, d'encouragement et peut-être même de célébration quand des étapes significatives sont franchies.

Depuis plus de quatre ans, l'École de Paris du management étudie les différentes formes de transformation numérique des entreprises classiques. Après l'étude d'une trentaine de cas, il est possible de dresser un panorama plutôt inattendu de l'innovation dans les entreprises françaises classiques, notamment les grandes¹. Voyons-en quelques exemples.

Disrupter des marchés peu solvables : l'incroyable succès d'Orange en Afrique

En général, les grands groupes classiques ne peuvent rivaliser avec les taux de croissance des GAFAs ou des licornes. Pourtant, en quelques années, le groupe Orange a connu sur le continent africain une croissance digne d'un Google. Il y a multiplié par dix le nombre de ses clients (plus de 120 millions aujourd'hui) tout en multipliant par deux leur panier moyen. Au-delà de la seule téléphonie mobile, Orange est devenu un acteur incontournable des transferts d'argent par mobile et contribue ainsi à faire de l'Afrique le continent leader mondial de l'économie sans espèces (*cashless economy*), qui, d'après les experts, est un modèle d'avenir. Le Groupe est devenu un rouage essentiel de la fluidité et de la sécurité des transferts d'argent du quotidien entre les citoyens eux-mêmes ou avec l'étranger, principalement la diaspora installée en France. Il est reconnu comme un tiers de confiance indispensable. Cette confiance qu'il inspire désormais lui a permis de porter des projets dans de nombreux domaines essentiels : l'énergie solaire en Jordanie par exemple, mais aussi la médecine et l'agriculture. Plus de 20 000 personnes travaillent aujourd'hui pour Orange AMEA².

Combien de start-up faudrait-il pour obtenir un résultat aussi exceptionnel et un tel impact dans les pays où il opère ? Les innovations sur lesquelles se sont construits ces succès n'avaient rien de naturelles. Chez un opérateur télécom, l'innovation est en effet traditionnellement envisagée sous le prisme de la technologie, du produit, de l'invention, voire du brevet. Or, cette innovation est souvent synonyme de produit sophistiqué, puissant, onéreux, à la mode... Ces caractéristiques pourraient sûrement séduire en Afrique, bien sûr, mais seraient seulement accessibles à quelques clients privilégiés. C'est au contraire en inventant des services simples, utiles, très bon marché qu'il est possible de faire décoller les besoins dans des économies en développement. En tournant le dos à la fuite en avant technologique, Orange AMEA s'est disrupté lui-même et a connu une croissance exponentielle "à la GAFAs".

Il a bien sûr fallu admettre que l'innovation traditionnellement centralisée devait, au moins partiellement, se décentraliser et que l'Afrique pouvait être une terre d'innovation, notamment vis-à-vis des usages de la technologie. Ce débat, dont on imagine qu'il ne s'est pas déroulé sans discussions animées, a conduit

le Groupe à décentraliser partiellement sa R&D et l'a même conduit sur la route complexe de la réintroduction d'innovations d'usages (en l'occurrence, Orange Money) dans des pays européens économiquement plus mûrs, ce que l'on peut qualifier de *reverse innovation*.

Si l'entité africaine d'Orange était une start-up américaine, elle serait peut-être valorisée davantage que l'ensemble du Groupe. Le groupe Orange n'a certes pas besoin d'aide financière pour se transformer, mais il pourrait trouver équitable de bénéficier d'un peu plus d'attention et de célébration de ses succès lorsqu'ils sont aussi éclatants et qu'ils ont été obtenus par un travail de longue haleine, au plus près du terrain, pour servir les besoins de la majorité de la population des zones dans lesquelles il opère.

Accor : les clés de l'hospitalité à la française

Le grand acteur français de l'hôtellerie ne se contente pas de survivre à l'attaque des plateformes de réservation (Booking.com, Expedia...) ou à la déferlante d'offres alternatives d'hébergement (Airbnb...), il s'est complètement réinventé. Il ne détient plus les murs d'aucun hôtel, il est devenu un pur opérateur de service d'hospitalité, en phase avec les nouvelles attentes de ses clients. Il promet à ses clients de leur faire vivre en toute occasion une véritable expérience tout en la reliant aux précédentes et aux suivantes pour redonner du sens à nos vies fragmentées de consommateurs aux besoins multiples et éphémères : l'art d'une hospitalité augmentée. Il a constaté, en 2019, une forte croissance de l'ensemble de ses indicateurs d'activité. Il est probablement devenu le groupe le plus innovant dans le domaine et en a fait son mot d'ordre. Étonner encore et toujours !

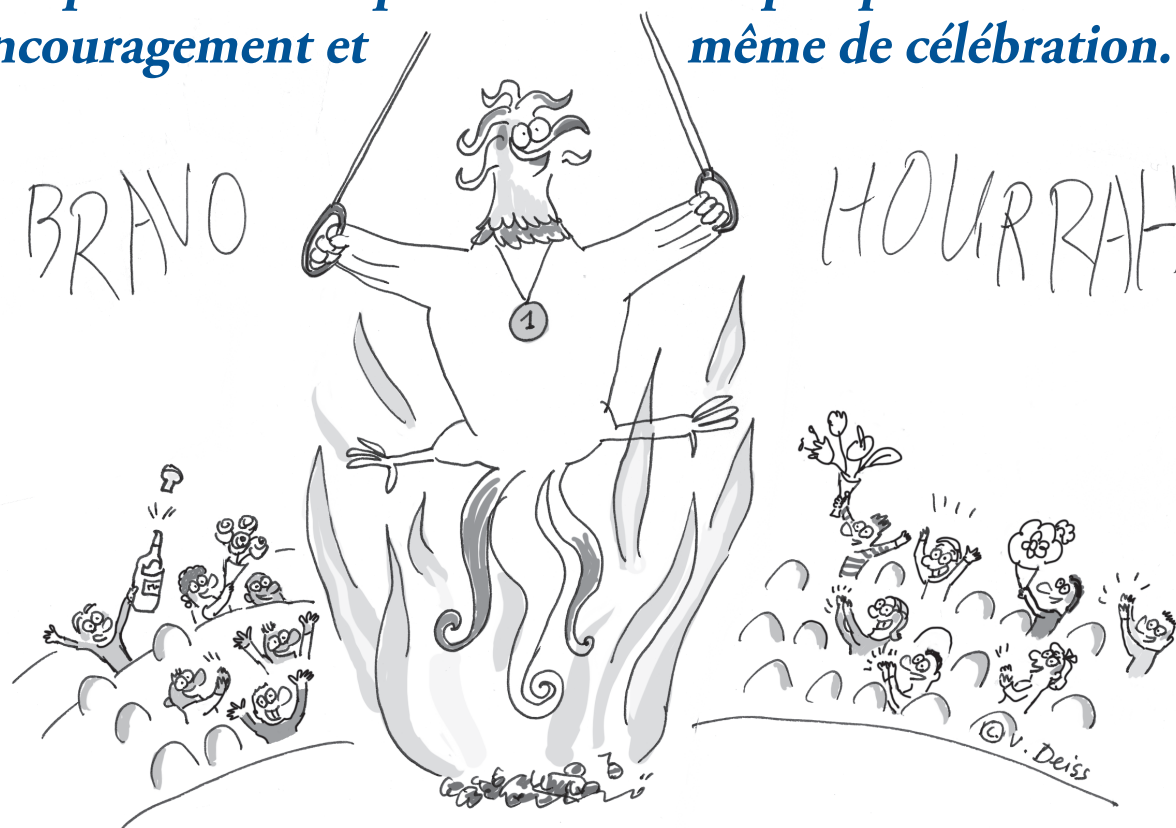
Ubisoft : le business de l'étonnement

L'aventure Ubisoft, débutée en tant qu'importateur-distributeur de jeux vidéo, se poursuit aujourd'hui sous la forme d'un groupe de studios de création de jeux vidéo de renommée mondiale. Le Groupe étend l'univers de ses jeux au cinéma, aux bandes dessinées... En cela, la longue histoire des transformations et des extensions de la société soutient largement la comparaison avec celle du fameux petit site de location de vidéos en ligne devenu géant du streaming et de la création audiovisuelle : Netflix. La créativité et l'innovation des studios du Groupe sont régulièrement saluées par de nombreux prix. Aujourd'hui, celui-ci n'hésite pas à étendre des univers imaginaires et virtuels dans le monde physique. Des jeux d'arcade reproduisant les univers des Lapins Crétins ou d'*Assassin's Creed* avec force utilisation de la réalité virtuelle sont ainsi commercialisés. Des tournées de spectacles vivants sont imaginées et organisées aux États-Unis à partir du jeu à succès Just Dance, de même que des concerts philharmoniques interprétant les musiques d'*Assassin's Creed*. L'extension des univers virtuels vers le monde physique est l'une des caractéristiques de l'innovation digitale. Ubisoft démontre là aussi une capacité peu commune à ouvrir la voie.

Pernod Ricard : créateur de convivialité

Fleuron français qui exploite un portefeuille de quelque 300 marques de vins et spiritueux de terroirs de grande renommée, le groupe Pernod Ricard est l'un des leaders mondiaux du domaine. Il s'est réorganisé de sorte à pouvoir coller aux attentes des consommateurs et se développer, dans les services par exemple, en animant des soirées privées avec des mixologues, afin de faire vivre un moment de convivialité particulièrement apprécié autour des produits de qualité adaptés au

Pour ces champions, réussir des transformations aussi complètes est un sport difficile qui mériterait un peu plus d'attention, d'encouragement et même de célébration.



lieu, aux participants et à l'intention de l'organisateur. Pernod Ricard est également un expert dans la présence de ses marques sur les réseaux numériques ainsi que de l'animation de communautés virtuelles. Il a développé une capacité internalisée de négociation aux meilleurs prix de la présence promotionnelle de ses marques sur les différentes plateformes sociales (publicité programmatique). De même, le Groupe est devenu un créateur massif de contenus écrits et audiovisuels pour soutenir ses marques et ses communautés dans les espaces numériques et physiques. En cela, il s'organise pour se différencier et ne pas être laminé par la suprématie des moteurs de recherche et, demain, des assistants vocaux.

Casino : la martingale pour réinventer la grande distribution

Casino, le groupe alimentaire multiformat (hypermarchés, supermarchés et supérettes) et multi-enseignes (Casino, Monoprix, Franprix, Cdiscount...) enchaîne, depuis 2017, les innovations à un rythme particulièrement soutenu. Il a, par exemple, créé aux Champs-Élysées un magasin ultra-technologique lui servant de laboratoire (*flagship*), six mois seulement après l'ouverture d'Amazon Go. Par ailleurs, il a réussi une hybridation du digital et du physique en créant des corners Cdiscount, sa filiale *on line*, dans ses hypermarchés Casino, où les clients peuvent voir, tester et repartir avec plus de 500 références de produits électroniques ou d'ameublement, qui avaient disparus des magasins devant la concurrence des vendeurs *on line*. Ils peuvent également accéder à l'immensité du catalogue Cdiscount, grâce à des vendeurs dédiés à cet espace et armés de tablettes grand format.

Cette formule, qui combine avec succès le meilleur des mondes physique et digital, est maintenant mise en œuvre également par Carrefour avec Fnac Darty ou Auchan avec Boulanger. Casino accumule également les partenariats avec des acteurs

majeurs du digital, dans les entrepôts du futur avec Ocado, le cybermarché britannique qui dispose, de l'avis des experts, de la meilleure technologie dans le domaine, avec Amazon dont Monoprix est le partenaire de proximité pour livrer des produits frais dans l'heure... Enfin, la carte Casino Max, diffusée auprès de 20 % des clients, permet aux industriels de proposer à ces derniers des avantages et coupons de réduction individualisés pertinents tout en respectant leur vie privée. Cette carte facilite également le passage en caisse et le calcul des points de fidélité. Parmi les fleurons français de la grande distribution, Casino est le groupe qui enchaîne le plus rapidement les innovations technologiques (il a accumulé, en 2019, les récompenses décernées par plusieurs jury professionnels), les partenariats stratégiques ainsi que les coopérations entre ses différents métiers et ses différentes enseignes, dans une agilité organisationnelle qui n'a pas à rougir devant celle des GAFA.

L'Oréal : le logiciel de la diversité

L'Oréal est une des marques françaises les plus puissantes au niveau mondial. Cette position historique est aujourd'hui confortée sur les médias en ligne où le Groupe a su développer une force de frappe considérable en matière de création de contenu et de gestion des communautés. Le Groupe conduit également avec succès des innovations sur de nombreux projets d'hyperpersonnalisation des produits, qui peuvent être composés en direct en magasin et assemblés sur place. Or, le Groupe ne réserve pas l'innovation à ce qui se voit, il la met aussi en œuvre dans ses *process* de recrutement. Pour traiter le million de candidatures reçues chaque année (une attractivité digne d'Apple), la DRH s'est dotée de dispositifs d'intelligence artificielle à qui elle a assigné un seul objectif : accroître la diversité dans les recrutements, sans pour autant prendre la main sur les décisions. L'Oréal démontre ainsi qu'il est possible d'utiliser l'IA pour se

rapprocher davantage d'une des valeurs du Groupe, la diversité. Cette innovation ambitieuse a été menée avec un luxe de précautions et d'humilité qui ne peut que frapper et être souligné.

Airbus : la plateforme numérique industrielle

En lançant sa plateforme Skywise en 2017, Airbus a pris une place prépondérante dans la nécessaire optimisation de l'industrie aérienne et la diminution de ses coûts de friction entre ses nombreux acteurs. En fédérant les données non confidentielles de 90 compagnies aériennes, de plus de 15 fournisseurs concernant plus de 8 000 avions de toutes marques (Airbus, Boeing...), Airbus applique à cette industrie les méthodes de Google, Amazon ou Tesla avec sans doute un peu plus de respect pour les données informatiques de ses affiliés.

LA FRANCE, UNE TERRE D'ÉLECTION POUR LES PHÉNIX

Les entreprises françaises innovantes sont nombreuses. Les exemples ci-dessus ne reflètent qu'une partie de ces organisations historiques, privées ou publiques, en train de se réinventer, de retrouver le goût de la conquête et de la croissance en s'adaptant et en anticipant les nouvelles attentes des clients, des collaborateurs et des investisseurs.

Si l'on veut filer la métaphore fabuleuse de la *start-up nation*, dont on a compris qu'elle se veut une terre d'innovation et de l'esprit entreprenant, les réalités de terrain nous conduisent à positionner aux côtés des start-up des phénix flamboyants, ces animaux mythologiques qui renaissent de leurs cendres. Les phénix seraient ces entreprises classiques, souvent grandes, qui ont réussi une grande part de leur transformation. Comment en juger ? Sans doute par la présence et la puissance de leur(s) marque(s) sur les médias digitaux, mais probablement aussi par un taux de croissance annuelle exceptionnel (au moins deux fois supérieur au taux de croissance des marchés sur lesquels opèrent ces grands groupes) ou par un leadership en matière de collecte de données au sein d'un écosystème d'acteurs (une plateforme), ou encore par un asservissement de la puissance technologique la plus pointue aux besoins et valeurs des hommes.

Nous l'avons dit, elles n'ont certes pas besoin d'aides financières pour s'adapter à l'ère digitale, mais elles ont, comme tout le monde, besoin de leur part de lumière. Ce rééquilibrage en faveur des phénix serait judicieux pour une *start-up nation* qui peut difficilement briguer la première place, mais qui est en revanche reconnue comme une terre de champions mondiaux.

DE LA START-UP NATION À L'INNOVATION

Le sympathique élan vers la *start-up nation* pourrait in fine détourner les talents et les investisseurs de ces grandes entreprises conquérantes. Ce serait là un regrettable effet pervers de politiques publiques un peu trop empressées et volontaristes. Les médias devraient également prendre leur part en relayant correctement, et objectivement bien sûr, ces aventures formatrices exceptionnelles sans avoir peur de les nommer, de les célébrer. Y a-t-il un déshonneur à faire de la publicité gratuite à des initiatives exemplaires ? Ces mêmes médias ne cessent d'ailleurs de parler depuis vingt ans de Google, Amazon, Facebook, Airbnb ou Uber d'une façon qui leur fait une publicité gratuite permanente tout en écartant systématiquement, dans le même temps, toutes les tribunes d'experts qui relatent les succès d'entreprises classiques françaises. En refusant d'éclairer les réussites françaises existantes, ils pourraient amplifier l'omniprésence des

GAFAs, un biais de concurrence réellement désastreux, d'autant qu'il s'ajoute à une régulation laxiste à leur égard et une fiscalité jusqu'ici peu regardante.

Finissons par les phénix eux-mêmes, qui doivent également faire attention à équilibrer leur communication. Leurs nombreuses initiatives visant à s'approprier la culture des start-up par des hackathons, des incubateurs, des méthodes agiles, du *design thinking* ou des programmes d'intrapreneuriat sont certes louables, mais ne doivent pas écraser tous les autres contributeurs de la transformation et de l'innovation en leur sein. L'innovation est, dans la très grande majorité des cas, un processus incertain, collectif et laborieux. La disruption facile et solitaire est une exception improbable, une sorte de ticket gagnant de loterie. Tant mieux pour l'heureux détenteur, mais glorifier l'enrichissement inopiné par le fruit du hasard pourrait conduire à un effet particulièrement pervers : inciter tout le monde à attendre passivement son tour de chance. L'innovation est une affaire trop sérieuse pour la laisser aux seuls premiers de cordée. Tout le monde peut et doit y contribuer, et être reconnu à hauteur de sa contribution, que cette innovation soit incrémentale ou de rupture, officielle ou clandestine, technologique ou d'usage, ouverte ou propriétaire, radicale ou adjacente, liée au produit ou au marché...

Ce rééquilibrage, déjà nécessaire avant la crise sanitaire et économique du Covid-19, le sera encore davantage après. L'économie, même partiellement préservée par les milliards déversés, sera plongée dans un stress post-traumatique. Après la médecine d'urgence, viendra le temps du management d'urgence. Il y a fort à parier que les préoccupations de long terme soient remises à plus tard devant l'afflux des urgences. Les start-up vont souffrir, les licornes vont pâlir ou disparaître. La mode des start-up va passer. Pour s'assurer que l'on ne jette pas le bébé (l'innovation) avec l'eau du bain (la mode des start-up), il faudrait valoriser les innovations en général, notamment celles menées ces dernières années dans les grands groupes et qui doivent faire l'objet d'une persistance dans l'action.

Il faut impérativement sauver l'innovation. Pour cela, il faut accepter de se détacher de la mode exclusive des start-up et des licornes pour valoriser et célébrer les efforts méritoires des phénix. La *start-up nation* aurait intérêt à devenir une *Innov Nation*, un havre de prospérité pour l'innovation et la préparation du monde qui vient. La France a eu ce rôle dans le passé, elle peut renouer avec ce destin collectif en s'appuyant sur une heureuse combinaison de licornes et de phénix.

Christophe Deshayes, *essayiste, confédéré,*
chercheur en résidence à l'École de Paris du management

NOTES : 1. Les cas cités ont été étudiés dans le cadre du séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management, qui a été soutenu notamment par la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie. Les comptes rendus des débats sont tous accessibles sur www.ecole.org. 2. AMEA : Afrique, Moyen-Orient, Asie.

LA GAZETTE DE LA SOCIÉTÉ ET DES TECHNIQUES a pour ambition de faire connaître des travaux qui peuvent éclairer l'opinion, sans prendre parti dans les débats politiques et sans être l'expression d'un point de vue officiel. Elle est diffusée par abonnements gratuits. Vous pouvez en demander des exemplaires ou suggérer des noms de personnes que vous estimez bon d'abonner. Vous pouvez consulter tous les numéros sur le web à l'adresse <http://www.annales.org/gazette.html>
Dépôt légal mai 2020. *La Gazette de la Société et des Techniques* est éditée par Les Annales des mines, 120, rue de Bercy, teledoc 797, 75012 Paris ; <http://www.annales.org/gazette.html> ; Tél : 01 42 79 40 84 ;
Mél. : michel.berry@ecole.org ; N° ISSN 1621-2231.

Directeur de la publication : François Valérian.

Rédacteur en chef : Michel Berry.

Illustrations : Véronique Deiss. **Impression :** Graph'Imprim.

