

Que doivent faire les grands groupes pour survivre aux *start-ups*, de manière générale, et aux « licornes », en particulier ?

À propos de l'essai de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, Seuil, 2017

Par Jacques SARRAZIN
Lindsay Goldberg

Le titre du livre de Jean-Louis Beffa, *Se transformer ou mourir : les grands groupes face aux start-ups*, décrit à la fois l'objet de l'ouvrage – comment les grands groupes leaders dans leurs secteurs d'activité doivent-ils réagir, face aux *start-ups* et autres licornes (des *start-ups* dont la valeur d'entreprise dépasse déjà le milliard d'euros) – et son message principal – seule une transformation numérique totale et rapide des grands groupes peut leur permettre de se battre à armes égales avec ces nouveaux entrants et peut-être de nouer avec certains d'entre eux des partenariats gagnant-gagnant. Pour l'auteur, le paradigme du changement incrémental qui prévaut dans les grands groupes ne peut s'appliquer à la transformation numérique. Il faut, au contraire, que les dirigeants des grands groupes mettent en place, à marche forcée, des plateformes numériques collaboratives dans la totalité de leurs entreprises en visant de nouveaux rapports non seulement avec leurs clients, mais aussi entre leurs collaborateurs.

En ce sens, ce livre arrive au bon moment :

- les dirigeants de nombre de grands groupes, surtout dans l'industrie, ne savent pas trop comment intégrer dans leur stra-



eu tendance, jusqu'à présent, à le considérer comme leur pré carré ;

- certaines *start-ups* sont devenues pour eux des concurrents très menaçants en développant des innovations de rupture, notamment de nouveaux espaces de marché auxquels les grands groupes ont les plus grandes difficultés à accéder ;

- d'autres *start-ups*, qui ont réussi sur ces nouveaux espaces de marché, viennent maintenant sur les marchés traditionnels des grands groupes avec des offres innovantes, et souvent à prix cassés (le dernier exemple en date est celui d'Amazon, aux États-Unis, qui vient concurrencer Walmart après avoir racheté la chaîne de magasins alimentaires Whole Foods).

Jean-Louis Beffa a articulé son propos en trois parties, de tailles à peu près égales. Il nous fournit tout d'abord une analyse brillante des trois acteurs clés de son livre : les *start-ups*, les grands groupes et les plateformes numériques, outils clés de l'économie numérique.

tégie de développement les *start-ups* qui fleurissent un peu partout sur leur marché, alors qu'ils avaient

De l'aveu même de l'auteur, la deuxième partie de son livre est un manuel à l'intention des dirigeants

des grands groupes sur l'art et la manière de réussir la transformation digitale de leur organisation.

Enfin, la troisième et dernière partie s'adresse aux dirigeants politiques français, les exhortant à être moteurs dans la définition et la mise en place de politiques françaises et européennes qui soutiennent les grands groupes dans leur transformation numérique et les *start-ups* dans leur développement, et qui encadrent les pratiques de ce que l'auteur appelle les méga-numériques, notamment les GAFA (Google, Apple, Facebook et Amazon).

Ce qui frappe, dans la description que fait Jean-Louis Beffa des *start-ups* d'aujourd'hui, c'est l'importance qu'il donne, dans la description de leur *business model*, à la satisfaction maximale du client, alors que l'on aurait pu s'attendre de la part d'un ingénieur, et encore plus d'un ingénieur des Mines, à ce qu'il privilégie l'innovation technologique (comme cela est souvent repris dans la littérature). C'est d'ailleurs par une ode à l'« obsession viscérale du client » que se termine le livre, une obsession qui doit habiter les grands groupes, sinon ils mourront face aux *start-ups* et aux « licornes ».

Certes, l'auteur ne nie pas qu'une *start-up*, c'est d'abord une idée qui résout un problème ou qui répond à un besoin mal servi ou mal défini. Mais, pour lui, la véritable innovation de rupture – et donc le plus grand défi pour les grands groupes – réside dans le fait que certaines de ces *start-ups* croissent très rapidement et deviennent des licornes, voire des méga-numériques, en se constituant un portefeuille de clients fidèles qui se conçoivent eux-mêmes comme étant des acteurs de l'écosystème que la *start-up* a su créer. Ce qui est possible aujourd'hui grâce aux nouvelles technologies numériques, notamment aux plateformes numériques et aux algorithmes du *Big data*, qui permettent aux *start-ups* de structurer de nouveaux espaces de marché dans lesquels le client a le sentiment d'être traité individuellement et d'avoir prise sur ses opérations. « Mettre le

client au cœur de l'entreprise », ce slogan que les consultants martèlent aux entreprises depuis des dizaines d'années, les plateformes numériques le permettent aujourd'hui. Mais, alors que les *start-ups* vont se bâtir et s'organiser autour de ces technologies numériques, les grands groupes vont plutôt chercher à optimiser, par petites touches « numériques », des modes de gestion de la relation client souvent dépassés, mais qui, selon eux, ont fait leurs preuves.

Pour Jean-Louis Beffa, la plateforme numérique est donc l'outil clé de la réponse des grands groupes face aux *start-ups*. Elle doit être tournée tout d'abord vers les clients : information sur les conseils et services, personnalisation de l'offre et de la relation client la plus poussée possible, vente en ligne, logistique, sécurité absolue dans l'exécution du contrat. Mais elle doit s'adresser aussi aux fournisseurs, aux partenaires et aux employés. En cela, la plateforme numérique va bien au-delà d'un simple changement de canal commercial : elle incarne une profonde transformation de l'entreprise et de la priorité numéro un du dirigeant : « le chef d'entreprise ne peut se borner à allumer la mèche, comme cela arrive sur d'autres dossiers. Il doit vouer une part considérable de son agenda à la tâche herculéenne de la numérisation ». Ce qui amène l'auteur à recommander à ses anciens pairs, les patrons des grands groupes français, un certain nombre de mesures (parfois très concrètes) indispensables pour réussir la transformation numérique de leur entreprise.

Dans la dernière partie de son ouvrage, Jean-Louis Beffa reprend le ton très colbertiste de ses précédents ouvrages pour exhorter les dirigeants politiques français à être proactifs et volontaristes face à cette « déferlante numérique » qui menace nos champions nationaux. Le constat qu'il établit aujourd'hui est inquiétant : sur les quelques deux cent licornes qui existent dans le monde, plus de la moitié sont américaines, une petite quarantaine sont chinoises, et quatre, seulement, sont françaises.

Les États-Unis concentrent 83 % de la capitalisation boursière mondiale des entreprises numériques et ont la mainmise sur 99 % du marché de la recherche en ligne en Europe.

Face à cette situation, Jean-Louis Beffa déplore la passivité de l'Europe et exhorte le couple franco-allemand à réagir vigoureusement en mettant en œuvre un plan en deux volets : 1) une régulation très stricte des méga-numériques américaines, y compris sur le plan fiscal (à l'image de ce qu'ont fait les autorités chinoises) et 2) un plan numérique franco-allemand (voire purement français) avec l'État en maître d'œuvre de programmes de recherche sur le numérique et de modes de financement qui aident les *start-ups* à atteindre le stade de licornes. Le lecteur un peu âgé retrouvera là les accents de feu le Plan Calcul français des années 1970-1980 et ne pourra pas ne pas se poser la question de savoir si les mêmes causes ne vont pas conduire aux mêmes échecs

Ce livre va donner beaucoup à réfléchir non seulement aux patrons de grands groupes français et à nos gouvernants, mais aussi à tous ceux qui se sont noyés dans le vocabulaire ésotérique et dans les détails dont fourmillent la plupart des livres sur l'économie numérique et sur les *start-ups*.

Mais il reste très général sur deux sujets qui préoccupent nombre d'hommes d'entreprises :

- 1) peut-on réussir à développer dans les grands groupes des *start-ups* internes, gages d'innovation, mais aussi d'attraction de jeunes talents aujourd'hui allergiques aux modes de fonctionnement trop rigides des grandes organisations ?

- 2) peut-on développer des relations gagnant-gagnant entre un grand groupe et une *start-up*, le grand groupe y trouvant non seulement une source d'innovation de rupture, mais aussi un moyen de contrôler son environnement concurrentiel, la *start-up* bénéficiant, quant à elle, de ressources financières qui accélèrent son développement ?

À travers les sept pages (sur les quelque cent quarante pages du livre) que Jean-Louis Beffa consacre à ces deux sujets, on comprend que l'auteur aurait pour sa part tendance à y répondre par la négative : « une relation non frontale et fructueuse entre une *start-up* et une entreprise leader n'a donc rien d'évident ». Et pourtant, tous les grands groupes ont lancé, depuis quelques années, des actions allant dans ce sens, certains misant à la fois sur des *start-ups* en interne et sur des fonds d'amorçage qu'ils créent en externe : Orange, Safran, Axa, Solvay (pour ne citer que ces sociétés) montrent que ce mouvement touche tous les secteurs économiques et tous les types d'organisation.

Il aurait été très intéressant que Jean-Louis Beffa nous dresse un premier bilan, en utilisant son expérience incomparable de grand patron visionnaire. Ce sera peut-être le sujet de son prochain ouvrage ?

À la fin du livre, le lecteur ne peut pas ne pas s'interroger sur la vision qu'à Jean-Louis Beffa de ce que seront les champions de l'économie française dans les dix ou quinze prochaines années : sans doute des licornes issues soit de *start-ups* à qui la France aura donné les moyens de réussir, soit de grands groupes qui auront réussi leur transformation numérique.

Rêve, ou objectif réaliste ?

Pour Jean-Louis Beffa, la question ne se pose pas. La France n'a pas le choix.