

# La revanche des dinosaures face à la vague numérique

Par Jean-Marc Vittori  
—Editorialiste aux « Echos »

Une pluie numérique devait les faire disparaître. Les grandes entreprises passaient pour des dinosaures condamnés à brève échéance. Les grands PDG redoutaient que les start-up s'emparent de leurs clients, leurs marges, leurs projets. Des consultants brossaient des tableaux qui faisaient penser à Gulliver ligoté par des foules de Lilliputiens, ou un gros poisson attaqué par de féroces piranhas. De vieilles industries semblaient sur le point d'être englouties. Des exemples le prouvaient : les taxis en voie d'être supplantés par Uber, l'hôtellerie attaquée par la redoutable concurrence de AirBnB et la ponction sur les marges via Booking.

En quelques mois, tout a changé. D'abord, les nouveaux venus ont découvert qu'ils doivent respecter des règles. Si certaines masquent des barrières à l'entrée, d'autres relèvent de l'équité. Quand une entreprise, fût-ce une jeune pousse, recourt à des « travailleurs indépendants » dont elle exige l'exclusivité, on n'est plus très loin du fameux « lien de subordination » qui caractérise le salariat et ses exigences. Le statut des employés de livreurs de repas à domicile ou des chauffeurs Uber est mis en cause dans plusieurs pays. AirBnB subit une offensive de la ville de New York, qui entend interdire les locations de logements de moins de 30 jours. Dans la finance, des fintech doivent remplir des dossiers de milliers de pages pour obtenir un agrément délivré par les autorités publiques. La plongée aux enfers de l'américain Lending Club ne va pas inciter les régulateurs à relâcher la pression. Et partout, le fisc va vouloir sa part.

Ensuite, de nombreux géants ont mis la main sur ceux qui semblaient les mettre en péril. Dans l'intérim, le bon vieux néerlandais Randstad a avalé tout cru le menaçant Monster.com américain. Dans le commerce, Carrefour a racheté le site Rueducommerce.com. Dans la



## L'ANALYSE DE LA RÉDACTION

Très rigides, les grandes entreprises paraissaient menacées par des start-up ultra-agiles. Mais elles changent en profondeur pour travailler avec les jeunes pousses et ainsi se régénérer. C'est une véritable révolution.



### Les points à retenir

- Il y a peu, les grandes entreprises redoutaient que les start-up s'emparent de leurs clients, leurs marges, leurs projets.
- En quelques mois, tout a changé. D'abord, les nouveaux venus ont découvert qu'ils doivent respecter des règles.
- Ensuite, de nombreux géants ont mis la main sur ceux qui semblaient les mettre en péril, ou appris à travailler avec eux.

lunetterie, le fabricant français de verres Essilor s'est emparé du pionnier britannique MyOptique Group, etc.

Mais ce n'est que la partie visible de l'iceberg. Au-dessous des règles et des rachats, il y a une formidable effervescence. Car si les grandes entreprises ont d'immenses forces comme des moyens humains et financiers colossaux, une capacité à agir à grande échelle et des marques réputées, elles sont conscientes de leurs faiblesses : du mal à inventer l'avenir, à aller vite, à trouver des gisements de croissance en détectant de nouvelles demandes et de nouveaux moyens d'y répondre. Autant de domaines où les jeunes pousses excellent en mobilisant notamment le gigantesque potentiel du numérique. « Ironiquement, les start-up et les entreprises établies amélioreraient les unes et les autres leur taux de succès si elles coopéraient au lieu de rivaliser », écrit le consultant Eddie Yoon et le patron d'une firme de private equity Steve Hughes dans la célèbre « Harvard Business Review » en février dernier. C'est exactement ce qui est en train de se passer.

Pour des dinosaures, travailler avec des fourmis ou des cigales est une révolution. Leur réflexe naturel est de les ignorer, à la rigueur de les gober avant de les digérer. Ils doivent faire l'inverse pour profiter des effets régénérateurs des start-up. D'abord apprendre à connaître ces entités si petites que leurs yeux sont souvent incapables de les voir, et rencontrer leurs dirigeants qui semblent tombés d'une autre planète. Ensuite éviter de dissoudre l'énergie des jeunes pousses dans les sucs digestifs de leur bureaucratie, leurs hiérarchies, leurs procédures. Les start-up, elles, ont un mal fou à se plier au formalisme des grands groupes, aux décisions qui prennent vingt-quatre semaines et non vingt-quatre heures, aux paiements étirés sur une éternité de 50 jours.

La coopération entre ces deux univers est aussi difficile... que fructueuse. Considérés comme très effi-

caces, les grands distributeurs découvrent ainsi qu'ils peuvent développer une foule de nouvelles prestations : organiser la livraison de manière collaborative entre particuliers, afficher une collection de chemises sur un seul mannequin en magasin, transformer les smartphones de leurs clients en indicateur de qualité des produits alimentaires, organiser facilement des tests de produits, géolocaliser le trafic en magasin, signaler aux passants les promotions de produits proches de leur date de péremption... Carrefour travaille avec une quarantaine de start-up, Auchan en a rencontré une centaine depuis le début de l'année pour en sélectionner trente.

Les grandes entreprises ont dû promouvoir des profils capables de se frotter à l'univers des start-up, en recruter, renforcer leur « chief digital officer ». Elles ont aussi dû se résoudre à l'échec. « Depuis dix-huit mois, presque toutes les grandes entreprises françaises ont vécu deux types d'expérience : l'acquisition douloureuse d'une start-up par un processus inadapté, et la stratégie de l'échec appliquée en interne par des équipes ne comprenant pas ce que la start-up peut apporter, témoigne le consultant Guillaume Sarlat, basé à Londres. Mais depuis, beaucoup de grands groupes suivent une courbe d'apprentissage très rapide. » Incubateur, accélérateur, mécénat, fonds de capital-investissement ou entrée directe dans le capital, bureau de recherche, partenariat... Chaque firme ajuste son cocktail au fil du temps. Des géants comme Microsoft, General Electric ou Amazon proposent dans leur offre des solutions fabriquées par des start-up à côté de leurs propres productions. Les dinosaures ont encore bien des défis à relever, à commencer par l'ouverture de leurs systèmes d'information et la capacité à donner du pouvoir à des jeunes talents différents de ceux qu'ils ont l'habitude de promouvoir. Mais rien n'est impossible pour qui sait que le futur des dinosaures passe par les jeunes pousses. ■