

Nicolas Menet
Benjamin Zimmer

Préface de
Gunter Pauli

START UP

**ARRÊTONS
LA MASCARADE**

Contribuer
vraiment
à l'économie
de demain

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Couverture : *Misteratomic*

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-077329-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Préface	1
Préambule	7

Partie 1

COMMENT EN EST-ON ARRIVÉ LÀ ?

1 « L'individualisme collectif », ce nouveau paradigme	17
2 La révolution numérique	25
3 La nouvelle économie	31
4 La création du mythe	53
5 La startup, première ou ultime utopie ?	65

Partie 2

UNE TRAGÉDIE CONTEMPORAINE

6 La banale histoire de Tom, startuper en 2018.	77
7 L'heure du diagnostic	107

Partie 3

OÙ ALLER MAINTENANT?

8	Vers un nouveau cadre de pensée	123
9	La profitabilité intégrale, modèle de la startup de demain.	141
10	Construire un écosystème à profitabilité intégrale	165
	Conclusion	211
	Remerciements	224
	Bibliographie	225

Préface

Si vous n'êtes pas passionné par votre projet entrepreneurial, ne vous lancez pas. Si vous ne croyez pas que vous pouvez changer le monde une fois pour toutes et changer le bien commun, n'osez même pas penser que vous êtes un vrai entrepreneur.

Il existe un courant d'économistes qui depuis les années 1980 diffuse l'idée que les entreprises existent uniquement pour enrichir les actionnaires. Un de nos plus grands défis est de montrer que ceci est un non-sens nocif.

Ce livre suggère une approche très différente. Il montre que les entreprises ont la possibilité de répondre vraiment aux besoins de la société. Et comme elles sont capables de créer des marchés comme celui de la demande d'eau, de nourriture, de soins, de logements, d'énergie, d'éthique, elles méritent aussi de s'attarder au minimum sur leurs responsabilités... Tout du moins c'était l'idée au début. Nous devons reconquérir ce champ de la responsabilité sociétale des entreprises et ce livre est utile pour procéder à ce changement.

Le monde des startups n'est pas en reste et doit oublier cette tendance à avoir absolument besoin d'une étude de

marché, d'un audit en technologie, et d'un business plan pour démarrer une entreprise.

Notre organisation ZERI (« Recherche et Initiative pour Zéro Pollution », un réseau de 38 organisations regroupant 3 000 intellectuels et 1 000 entrepreneurs) propose et met en pratique une logique très simple : quand vous avez de grandes idées, vous agissez et c'est seulement lorsque votre première facture sera payée que vous pourrez élaborer un business plan.

Nous avons grand besoin d'une nouvelle génération d'entrepreneurs qui savent que Tom – dont l'histoire est racontée dans ce livre – a 100 % de chances d'être en échec s'il procède comme on le fait aujourd'hui pour monter sa startup. La survie après cinq ans est déjà considérée comme un succès et les champions qui deviennent millionnaires se comptent sur les doigts de la main. Est-ce là la bonne unité de mesure et cela transformera-t-il vraiment la société ?

Nous voyons l'arrivée d'une nouvelle génération : les entrepreneurs du bien commun. Ces gens qui veulent changer le monde pour le meilleur réussissent bien à faire la différence entre l'envie urgente de démarrer un business et la patience nécessaire pour arriver aux résultats.

Pour y parvenir, un grand nombre de points logiques, décrits dans la troisième partie du livre, doivent être pris en compte, mais cela impose également un nouveau système de valeurs (des buts tels que le bien commun) et un ensemble solide de vertus (méthodes et moyens pour atteindre ces buts).

Préface

Nous devons dorénavant nous assurer que le succès des startups est facilité par cette capacité renouvelée de répondre à des besoins basiques en utilisant des ressources disponibles: c'est un des buts de l'Économie Bleue. Au travers de la culture des champignons sur le marc de café ou de la production de détergents à partir des pelures d'agrumes (ou des résidus venant de fruits pressés), chaque projet innovant doit prendre en compte la consommation des ressources dont il a besoin. Par exemple, dans le monde digital, nous pouvons utiliser l'éclairage public pour fournir l'énergie dont a besoin l'Internet à haut débit (200 x 5G) et réduire la consommation d'énergie de 80 %. Nous pouvons aussi utiliser les déchets des mines pour produire du papier sans eau.

La clé pour un entrepreneur est d'avoir un avantage concurrentiel maximal. En fait dans toutes les initiatives que nous avons soutenues et développées, ce nouveau modèle d'entreprise bénéficie toujours d'une marge absolue. Par exemple, la culture des algues pour produire du gaz et des engrais surpasse en avantage concurrentiel le gaz de schiste et fournit une énergie éternelle... en tout cas aussi longtemps qu'il y aura du soleil et des nutriments dans la mer.

Le changement radical de modèle dont nous avons un besoin urgent implique de ne plus obliger les startups à être juste innovantes et bon marché. Le secret des nouvelles startups est de créer de la valeur avec ce qui est disponible localement et c'est par cette approche créative que l'on pourra compter sur une nouvelle génération d'entrepreneurs et que les propositions faites dans ce livre auront une vraie chance de se réaliser.

Comme les auteurs le suggèrent, l'entrepreneur doit se connecter aux nouveaux modèles de penser et de produire de la valeur. L'innovation n'est donc pas tant dans la technologie issue des robots, des applis ou de la génétique, la vraie innovation est dans une conception novatrice du modèle d'entreprise. Comment Total peut-il concurrencer la production du gaz de schiste quand on peut dans le même temps régénérer les algues dans les eaux territoriales en fournissant un habitat aux poissons, aux crustacés et aux mollusques tout en convertissant la biomasse en gaz et en utilisant les résidus minéralisés en tant qu'engrais, ce qui est généralement fait à partir de... gaz naturel ?

Cela n'a pas d'importance que la start-up ait de l'argent ou pas, ait du pouvoir ou pas. Ce qu'il faut, c'est être persévérant et clair sur les buts sociétaux poursuivis. Une énergie zéro déchet et un repositionnement de la nature sur son chemin évolutif : telles sont les propositions qui changent le paradigme de l'énergie et de la consommation de ressources naturelles.

La même chose s'applique à l'Internet. D'une manière ou d'une autre, nous pensons que l'état actuel des choses n'est qu'un commencement, mais on peut aussi voir le futur comme une continuité du présent. Rien de cela n'arrivera puisque des innovations disruptives surgiront et feront s'effondrer l'Internet actuel dans ses propres limites, laissant la place à des innovations sensationnelles qui déclencheront des millions d'idées chez le nouvel entrepreneur. Voici un exemple des plus simples : l'onde hertzienne actuelle sera remplacée par la puissance de la lumière. Chaque point

Préface

lumineux peut être transformé en un Internet à haut débit, une connexion sans danger et sûre, économe en énergie.

Des algues à la LiFi (Light Fidelity), nous observons un changement fondamental dans nos modèles de base et c'est ce nouveau paradigme que nous devrions imaginer, tout comme nous devrions utiliser la force créatrice des nouvelles startups pour mettre en pratique la mutation culturelle décrite dans ce livre. Les algues et la LiFi ne sont que deux éléments... nous pourrions écrire des livres entiers sur les 198 autres opportunités.

Entrepreneurs, sachez que vous vivez dans une ère riche en occasions pour connecter votre startup au monde et à la société.

Je conclurai par une simple observation : quand David s'est confronté à Goliath, pourquoi le petit homme a-t-il gagné ? Premièrement parce qu'il a changé les règles du jeu et deuxièmement parce qu'il n'a pas dit qu'il les changeait ! Il l'a fait, tout simplement. Voilà l'esprit dont nous avons besoin pour que les nouvelles startups changent vraiment notre monde et notre époque !

Bonne lecture,

Gunter Pauli

Préambule

« **S**tartup », voilà un mot qui fait rêver des générations entières et ce, dans le monde entier. Argent, richesse, gloire pour certains, innovation, progrès, mission messianique pour d'autres, la startup est le lieu de presque toutes les nouvelles utopies de ce premier quart du XXI^e siècle. Permisses par la société de consommation et d'abondance, l'industrie financière et bien sûr la révolution digitale, les startups au sens large, sont le symbole d'un monde en profonde mutation. On peut dorénavant parler « d'un monde d'avant » et « d'un monde d'après ». Sauf que derrière les éclatantes réussites de ceux qui se sont positionnés très tôt dans les starting-blocks de la nouvelle économie, une toute autre réalité commence à poindre. Certes, l'innovation est dorénavant à portée de main. Les grands groupes ont la possibilité de devenir agiles et ainsi s'adapter à leurs nouveaux marchés, mais une grande majorité des startups ne vivent pas plus d'une seule année ! Des millions d'euros d'argent public subventionnent cet « écosystème » sans forcément de retour sur investissement et l'emploi industriel est créé en dehors de

nos frontières. Derrière le mythe, se cache une réalité plus rude et un système qui est en train d'atteindre probablement ses limites. N'est-il pas temps d'imaginer un vrai projet de société autour de cette nouvelle manière de créer de la valeur ?

La startup-sphère est un univers en soi qui additionne des faits et des chiffres à la fois impressionnants et désolants, surtout depuis une dizaine d'années. Selon une étude de l'INSEE publiée en 2016, en France, sur les 10 000 startups recensées ces cinq dernières années, 90 % n'ont pas franchi le cap des cinq ans. Parmi les jeunes pousses de la French Tech, 25 % ont levé des fonds (près de 2 milliards d'euros), et pourtant 74 % affichent toujours à date un résultat en perte. Au premier semestre 2017, les startups européennes ont bouclé pour près de 7,7 milliards de dollars de tour de table, en hausse de 30 % par rapport à 2016. Ainsi, la création de startup a augmenté de 30 % en trois ans. Dix fois plus que pour les entreprises traditionnelles. L'État n'est pas en reste car Emmanuel Macron a annoncé en 2017 qu'il débloquera 10 milliards d'euros pour dynamiser la France, Startup Nation ! Certes, la consommation de capitaux est un facteur intrinsèque à l'innovation, mais au bout de dix ans de pertes (à l'instar de Twitter), peut-on encore parler de réussite ?

L'objectif de ce livre est de déconstruire ce mythe véhiculé et de proposer un nouveau modèle, plus mature et plus adapté aux enjeux des dix prochaines années.

Cet ouvrage développe l'idée que l'entrepreneur est « la victime consentante », mais inconsciente, d'un système dissymétrique, bien loin de fonctionner de façon optimale. La startup comme elle est utilisée aujourd'hui est le symptôme d'une société qui va mal et qui ne prépare pas son avenir. Elle est l'incarnation d'un manque de vision stratégique d'un pays qui a pourtant tous les atouts pour réussir. Si la startup a été pensée comme un acte révolutionnaire pour « changer le monde », elle a été ensuite standardisée, industrialisée, produisant des solutions peu qualitatives et peu viables. Les soi-disant écosystèmes qui les abritent ne sont pas suffisamment reliés aux besoins des usagers et aux défis contemporains. Certes, il est de bon ton de créer sa startup : c'est valorisé socialement, autrement dit, branché ! La mascarade, c'est que ce qui compte aujourd'hui c'est de lever des fonds, pas forcément de répondre à un besoin ; c'est que des investisseurs placent leur liquidité sans finalement proposer un accompagnement rationnel ; c'est que des consultants vendent leurs prestations à prix d'or sans se soucier de leur efficacité ; c'est que des incubateurs remplissent leurs mètres carrés, au détriment de la cohérence du projet général... À aucun moment n'est posée collectivement la question : « *Est-ce que tout cela a une utilité, un sens profond et collectif pour faire progresser la société ?* »

Pourtant, la courte histoire de la startup a montré à quel point elle était la candidate idéale pour insuffler

une dynamique de changement dans les organisations publiques comme privées. Agilité, résilience, rapidité sont autant de moteurs de transformation qui peuvent vraiment agir sur la mise en place d'un nouveau modèle de société. Créer de la valeur au bénéfice de tous et au profit de chacun, sans oublier l'environnement, est aujourd'hui à portée de main.

La réflexion critique et les conseils concrets proposés dans ce livre partent donc du constat que de très nombreuses startups ne sont ni pérennes, ni vraiment productives d'externalités positives ; ni pour les usagers, ni pour la société, ni l'environnement. Certes, plus il y a de startups plus il y aura un *deal-flow* (flux des investissements) important et donc une probabilité plus grande de mettre la main sur un business model à très forte rentabilité, mais faut-il vraiment continuer dans cette voie, aussi consommatrice de ressources et de temps ? Et surtout génératrice d'autant de frustrations pour les jeunes générations ?

C'est dans ce cadre critique et référencé que le modèle de la *profitabilité intégrale* proposé en fin d'ouvrage redonne ses lettres de noblesse, non seulement à la startup, mais à tout l'écosystème de l'innovation. Au travers d'exemples concrets, mais aussi nourris de nos convictions et de notre expérience, nous montrerons que, contrairement aux idées reçues, l'écosystème de l'innovation tel qu'il est conçu à ce jour appartient plutôt à l'ancien

Préambule

monde industriel du xx^e siècle, qu'au nouveau monde digital du xxi^e. Nous voulons rappeler que l'utilité, la vraie nouveauté, la désirabilité, la faisabilité et la crédibilité de ceux qui portent l'innovation sont des éléments clés pour bâtir un projet ayant un impact sociétal complet. Il s'agit ici de préparer l'âge de raison de la startup de demain.

Les deux auteurs, l'un ingénieur et l'autre sociologue, issus de deux horizons qui s'opposent souvent par méconnaissance, montrent pourquoi le modèle actuel ne peut plus continuer et en élaborent un nouveau, dans une optique constructiviste. Dans cette proposition, l'échec est intégré comme une variable clé de la réussite, la sélection entrepreneuriale est considérée comme un postulat, certes cruel, mais naturel. Il s'agit là d'un nouveau modèle qui prône l'économie positive, la convivance et la coopération. Un nouveau paradigme dans lequel l'utilité l'emporte sur l'opportunité financière – ou en tout cas vaut autant – et le long terme l'emporte sur le court terme... Un nouveau modèle qui propose des principes fondateurs pour structurer dès le stade de l'idée des preuves suffisantes et robustes pour être challengées et jalonnées. De nouvelles propositions pour assurer la réussite durable de la startup (du pivot au hacking en passant par l'arrêt... ou le succès) et de son écosystème dédié.

Ce livre se découpe en trois parties. Dans la première, il est montré que toutes les conditions sont réunies pour que le startup-system soit devenu ce qu'il est aujourd'hui. La

culture populaire, les immenses progrès technologiques, la nouvelle finance post-crise et le mythe médiatique sont autant de paramètres qui ont permis de créer l'engouement actuel pour le monde des startups sans pour autant proposer un modèle de transformation robuste. La deuxième partie met en scène un jeune startuper qui, comme 90 % de ses condisciples, va « planter sa startup ». La démonstration par l'exemple, agrémentée des commentaires sans fard des auteurs, montre la perversité de ce système et de son manque d'efficacité tout en soulignant les risques qu'il fait prendre à la société et aux personnes impliquées. Enfin, la troisième partie propose des solutions à la fois macroéconomiques, avec l'adoption des nouvelles possibilités de créer de la valeur dans une dynamique vertueuse, et microéconomiques, en expliquant très concrètement comment bâtir de toutes pièces un écosystème planifié à profitabilité intégrale.

Ce livre s'adresse sans idéologie à tous ceux qui se passionnent pour le temps présent et le monde qui vient, l'entrepreneuriat et plus précisément : aux startuperes, aux investisseurs et aux dirigeants d'incubateurs, accélérateurs et autres pépinières, issus de la sphère privée ou publique.

Faisons de la startup un projet de société et non plus un phénomène sociétal !

Partie 1

Comment en est-on arrivé là ?

L'engouement pour les startups ne vient pas de nulle part. La société de consommation, la révolution numérique, les crises financières et les médias ont préparé le terrain depuis de nombreuses années. La startup est désormais un phénomène sociétal et mondial incontournable. Omniprésents dans les médias, les startapers à succès et les grands entrepreneurs du digital à l'origine des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple & Microsoft), font rêver des générations entières de jeunes et de moins jeunes en quête d'un nouveau départ. Les écoles les plus prestigieuses redoublent d'imagination et de créativité pour créer des formations spécifiques, leurs Moocs (formation en ligne) pullulent sur le web. Dans un même temps, des organisations publiques, parapubliques, associatives organisent des prix, des hackatons, des bourses

ou des accompagnements, les multinationales et même des ETI (établissements de taille intermédiaire) créent leurs propres incubateurs. Xavier Niel a ouvert en 2017 la plus grande pépinière du monde et l'État français a annoncé sa volonté de créer une startup nation... bref, l'esprit entrepreneurial frétille de partout et les figures de l'entrepreneur et du startuper sont devenues des figures aspirationnelles, c'est-à-dire des modèles valorisants et valorisés, admirés de tous, à l'instar d'anciens modèles comme le furent avant eux le fonctionnaire, le banquier, le cadre supérieur, ou encore le créatif...

Mais comment en est-on arrivé à un tel engouement ? Le phénomène des startups naît de la conjonction de quatre facteurs qui s'étalent dans le temps entre les années 1950 et la crise financière des années 2008 et suivantes. Premièrement, la startup portée par des entrepreneurs et des financiers, est un phénomène individuel par lequel chacun a la possibilité d'exprimer sa vision personnelle du monde *via* la solution qu'il propose pour tenter de le changer. Cette possibilité de vivre son rêve individuel nous vient des États-Unis, de la Silicon Valley et de la société du progrès et de la consommation dirigée, élaborée pendant les Trente Glorieuses. Deuxièmement, cette possibilité est atteignable, notamment pour les plus jeunes, par la parfaite maîtrise des outils numériques de plus en plus nombreux, peu coûteux et très accessibles. Troisièmement, sur un plan très différent,