



STAR

L'INNOVATION

© cempisart - forlita



START-UP

TRANSFORMATION AGILE

Agiles, souples, réactives, disruptives, time-to-market... Les start-ups font rêver. Sur la planète retail, les initiatives se multiplient pour tenter de cloner cet ADN ultra innovant. Face aux enjeux de la transformation digitale, des technologies numériques, de la révolution des usages, le modèle start-up séduit. Industriels et distributeurs s'en inspirent, retrouvant une deuxième jeunesse, les poussant à se transformer, se dépasser, innover. Les start-ups, elles, rêvent de licornes. Et l'écosystème en marche, où grands groupes et jeunes pousses imaginent des passerelles pour avancer ensemble, semble avoir pris le chemin d'une innovation commune et fructueuse. Vivifiant! PAR CATHERINE BATTEUX

Start-up. Un mot magique qui fait rêver les étudiants et jeunes diplômés, les entrepreneurs et les grands groupes, les marques, les distributeurs. À l'heure de la transformation digitale et des innovations numériques, les start-ups ont le vent en poupe grâce à leur agilité et leurs capacités d'innovation et de disruption.

Comme un pas franchi vers demain qui relègue les grandes structures au passé poussiéreux, engluées dans des process d'une lenteur administrative digne de "Brazil". En deux mots "has been". Pas un jour sans un article, un reportage, ici ou là. Dans nos messageries, les communiqués de presse se mettent tous à la sauce "start-up", avec plus ou moins de bonheur, surfant sur cette vague censée garantir un certain modernisme, censée agir comme un antirides, censée donner un coup de fraîcheur marketing. Heureusement, l'effet n'est pas que cosmétique. "À l'heure du plein essor des innovations de rupture dans un environnement économique et financier en plein bouleversement sous l'effet de la révolution digitale et des usages, ces dernières années ont été témoins de l'entrée tonitruante et incontournable des start-ups dans l'écosystème économique", estiment Franck Sebag, associé EY et Frédéric Levaux, chief digital officer EY. Difficile, pourtant, de dénombrer les start-ups en France. On sait juste qu'elles sont en constante augmentation. Et qu'il est courant de s'accorder sur environ 10 000 structures, dont environ 4 000 à Paris, soit plus qu'à Londres ou Berlin. De leur côté, les incubateurs fleurissent. On en recense plus de 200 en France. Certains experts allant jusqu'à dire qu'ils sont trop nombreux, redoutant l'absence d'un accompagnement de qualité. Quant à la survie difficile des start-ups, là aussi, les chiffres s'affolent et sont souvent contradictoires. Certains font état d'un taux d'échec moyen de 90 % quand d'autres font un constat complètement opposé, à l'image de ce qui ressort de l'enquête réalisée en 2016 par In Extensio Innovation sur les start-ups lauréates du prix Tremplin Entreprises organisé par le Sénat et l'Essec depuis 1999 et publiée



par *Le Figaro*. Sur les 150 jeunes pousses innovantes distinguées ces 5 dernières années, le taux de pérennité se révèle élevé avec 92 % des entreprises toujours en activité et un effectif de 13,5 salariés en moyenne. Autre constat : plus de la moitié des lauréats ont

réussi à lever des fonds, avec un ticket moyen de 755 000 euros en amorçage et 2,5 millions d'euros en capital-risque. Enfin, 76 % de ces start-ups déclarent être soutenues par des incubateurs et 56 % sont membres d'un pôle de compétitivité. La maturité de l'écosystème



entrepreneurial en France pour les start-ups innovantes semble être en place. D'ailleurs, les jeunes pousses françaises se sont illustrées lors des deux traditionnels grands rendez-vous de début d'année aux États-Unis. Sur le NRF Retail's Big Show de New York, dix sociétés de la French

Tech étaient présentes pour porter haut le drapeau de l'innovation française. Au CES de Las Vegas, les start-ups françaises ont aussi fait le show. Troisième délégation mondiale sur le salon grand public de l'électronique, les 178 jeunes pousses françaises ont présenté leurs innovations

avec l'ambition de démarcher de nouveaux clients et investisseurs. Parmi elles, la start-up normande Image-in qui a lancé sa solution, Aptiko, sur le salon, un outil d'édition web en temps réel permettant de piloter de façon personnalisée une flotte d'écrans interactifs. De quoi établir une nouvelle relation avec le client. Ou encore Lundi Matin, une start-up accompagnée par Sud de France Développement, qui a lancé le RoverCash, un logiciel de gestion de caisse mobile et connectée à destination des PME (commerçants indépendants ou en réseau). Depuis une tablette, la solution intègre la gestion des ventes, des stocks, la fidélité, les statistiques de vente et de comptabilité, l'impression des tickets ou l'envoi de e-tickets. En option : un module Click & Collect permettant de redescendre sur la tablette les ventes issues des sites e-commerce de l'entreprise.

START-UP/GRANDS GROUPES : UNE NÉCESSAIRE ALLIANCE

Face à cette richesse d'innovations, marques et industriels, ont bien compris qu'identifier et accompagner des start-ups est une opportunité à saisir. Souplesse, agilité, "time-to-market", innovation, disruption : les start-ups affichent des qualités que tout le monde s'arrache. Elles représentent un moyen efficace pour les grands groupes de détecter et capter l'innovation selon plusieurs formules d'association allant jusqu'à l'éclosion d'une marque ou le rachat complet ou partiel (comme Danone avec Les 2 vaches ou la prise de participation de 40% de Michel & Augustin). "Hackathons, incubateurs, open innovation, relation de client-fournisseur, partenariat, investissement et capital ventures : les initiatives de rapprochement entre start-ups et grands groupes revêtent autant de stades de maturité, de la découverte "touristique" à l'engagement à travers la prise de participation", soulignent Franck Sebag, associé EY et Frédéric Levaux, chief digital officer EY. Avec, en clé de voûte, une ambition étonnante : "Les start-ups veulent devenir des géants à l'instar d'Alphabet, et les grands groupes veulent redevenir des start-ups... Et si la performance et la pérennité des →

→ deux modèles résidaient, justement, dans l'alliance de leurs forces respectives?", ajoutent-ils. Du coup, les conditions de la relation doivent figurer dans le contrat de mariage et prendre en compte des freins provenant de 3 facteurs sur lesquels tout oppose les grands groupes aux start-ups: "la culture d'entreprise, la gestion du temps à court et long terme, et la divergence des intérêts. Des freins qui jouent en faveur de la création de structures organisationnelles hybrides, ce qui suppose des process plus légers, des décisions plus rapides, un management plus transverse", précisent les deux consultants. Dans le retail & consumer products, les initiatives sont encore peu matures mais commencent à bouger. À l'image de Pernod Ricard avec deux chantiers majeurs: le BIG (Breakthrough Innovation Group), une start-up lancée en 2012, intégrée au groupe et dédiée aux innovations de rupture; et le Kangaroo Fund, un fonds d'investissement interne pour favoriser l'intrapreneuriat. De son côté, pour gagner en agilité, L'Oréal (adossé à l'accélérateur de start-up Founders Factory) a investi plusieurs millions d'euros dans un incubateur dédié aux start-ups du secteur de la beauté. De quoi bénéficier d'un écosystème mondial au travers de ce partenariat dédié à la "Beauty Tech" autour du thème de la beauté connectée. L'idée est d'incuber 5 start-ups par an et d'aider à la création d'autres jeunes pousses sur des thématiques variées allant de la réalité virtuelle au commerce électronique en passant par les assistants personnels.

FOODTECH: DES PROGRAMMES D'ACCOMPAGNEMENT

Côté alimentation, la Food Tech a le vent en poupe. Les initiatives se multiplient à l'image de l'incubateur Smart Food Paris, nouvelle plateforme d'innovation de Paris&Co dédiée aux nouveaux usages alimentaires. Soutenue par Carrefour, Danone, Group Up et Groupe Elior, son ambition est d'inciter les start-ups parisiennes à innover et de maximiser les échanges entre les différents acteurs (industriels, commerçants, artisans). Des entreprises comme Bel, Fleury Michon ou Lesieur font partie du pôle de compétitivité Vitagora

Licorne

C'est quoi cette histoire ?

N'est pas licorne qui veut.

Le terme - unicorn en anglais - a été mis au goût du jour pour la première fois en 2013 par une analyste américaine de capital-risque. Aileen Lee publie, alors, une étude démontrant que moins de 0,1 % des entreprises dans lesquelles les fonds de capital-risque investissent atteignent des valorisations supérieures à 1 milliard de dollars. Le mythe est né. Le terme "licorne" est soigneusement choisi pour donner une grande visibilité à son étude. Un mot qui renvoie à l'imaginaire, à l'heroic fantasy, un mot très Silicon Valley, en phase avec la culture geek. Donc, les licornes sont ces animaux fabuleux et rares, ces start-ups qui ont moins de dix ans d'existence et atteignent des valorisations d'au moins 1 milliard de dollars. Le monde en compterait environ 150. Mais leur nombre évolue aussi rapidement que les nouvelles technologies. On trouve Uber, AirBnB, Snapchat, Pinterest, Dropbox, Spotify ou le Français BlaBlaCar.



Goût-Nutrition-Santé, basé à Dijon, dont l'objectif est d'accompagner les entreprises pour faire émerger des projets d'innovation. Le réseau a créé AcceleRise, un programme d'accélération sans prise de participation porté par des acteurs de l'agroalimentaire avec une approche

pragmatique et engagée, notamment sur les challenges sociétaux en termes de goût, santé, nutrition et environnement. Une de ses missions: accélérer la mise en marché de start-ups et de PME "pour créer des champions industriels". Le programme vient, justement, de dévoiler les 7 start-ups choisies pour composer la première promotion d'AcceleRise, sur les 70 start-ups de la FoodTech issues de 8 pays différents ayant candidaté. "Notre programme rentre dans le plan d'action du réseau FoodTech, labellisé French Tech en juillet 2016, dont l'ambition est de renforcer l'écosystème au niveau national", explique Christophe Breuillet, directeur de Vitagora. Adossé au pôle de compétitivité, AcceleRise ouvre la voie à un réseau de 350 structures de l'agroalimentaire.

COUP D'ACCÉLÉRATEUR POUR LE RETAIL

Autre initiative, cette fois en faveur du retail et du e-commerce. En novembre 2016, Scientipôle, accélérateur du premier million d'euros de chiffre d'affaires des start-ups innovantes de la région Ile-de-France, a lancé un programme d'accélération dédié au e-commerce et au retail pour recruter 15 start-ups du secteur. Idem en janvier pour une nouvelle promotion de 15 start-ups qui développent des solutions pour accompagner les entreprises dans leur transformation numérique, et en février sur celles qui développent des produits et/ou services qui révolutionneront le quotidien de demain. Une fois sélectionnées, les jeunes pousses bénéficieront, sans participation au capital, d'un accompagnement sur mesure de 3 ans pour structurer leur projet, développer leur offre, lever des fonds, trouver des clients, et d'un financement jusqu'à 120 k€ non dilutif. Le Groupement des Mousquetaires a intégré le programme d'accélération dédié aux start-ups du e-commerce et du retail afin d'identifier les jeunes entreprises qui développent de nouvelles solutions et proposent de nouveaux services capables de bouleverser les usages du marché. Ce nouveau partenariat prévoit, également, que Les Mousquetaires accompagnent les start-ups sélectionnées via des expérimentations à grande échelle dans les →

→ points de vente de ses adhérents. La nouvelle promotion a été dévoilée en janvier 2017. La start-up K-ryole a remporté le concours de pitch en une minute trente pour sa remorque électrique autopropulsée pour le transport de charges à vélo. On trouve, aussi, Boutwik, une solution Saas de marketplaces intuitives à créer et utiliser pour monétiser son audience en proposant à sa communauté une expérience shopping sur mesure. Ou encore Occi, une solution permettant d'analyser les différents parcours clients en point de vente et Shipup qui offre la possibilité aux e-commerçants d'envoyer des notifications personnalisées aux clients tout au long de la livraison.

GRANDE DISTRIBUTION: ELLE S'ENGAGE

Du côté de la grande distribution les lignes bougent également. En octobre 2016, Auchan Retail France a organisé son premier Salon des start-ups à Villeneuve-d'Ascq. Une trentaine de jeunes pousses – sur une centaine rencontrées au cours de l'année – sont venues se présenter aux équipes de la centrale d'achats. Pour préserver leur agilité et leur capacité à proposer des solutions originales, le distributeur mise davantage sur ces échanges que sur la mise en place d'un incubateur, format plus classique mais, aussi, plus rigide et donc moins enclin à laisser s'exprimer librement la force créatrice et innovante de ces jeunes entreprises. Au menu, de ces 31 start-ups: la livraison du dernier km, la réalité augmentée, la signalétique connectée, les solutions digitales en merchandising, l'économie collaborative, la géolocalisation... Des projets de partenariat concrets devraient aboutir. Parmi les start-ups qui accompagnent déjà le distributeur, on trouve You2you qui propose une livraison entre particuliers, en moins d'une heure ou sur rendez-vous via une plateforme collaborative, ou encore Smart Pixels (qui travaille aussi avec Carrefour ou Brice) qui, grâce à la réalité augmentée, transforme les produits en écrans. On peut, ainsi, personnaliser les articles présentés en magasin et exposer une gamme entière à partir d'un seul modèle. Autre exemple: en fin d'année dernière, Franprix a lancé un concours d'innovation à destination des start-ups, sur le

Trophée ECR Start-up 2016

Elementum deux fois récompensée

En 2016, les Trophées ECR France se sont étoffés avec deux Prix supplémentaires créés en partenariat avec Capgemini afin de mettre en valeur des start-ups qui révolutionneront la supply chain, le commerce, voire la consommation de demain.

Le Prix du Jury professionnel (dont Points de Vente faisait partie) et le Prix des étudiants de l'ESCP sont, tous les deux, venus récompenser la start-up Elementum implantée à Mountain View, en Californie, au cœur de la Silicon Valley. La jeune pousse, qui est en fait un spin-off de Flex, a comme voisins Google, la Fondation Mozilla ou LinkedIn qui utilisent, d'ailleurs, la même technologie (Graphe). Grâce à sa suite d'applications (Transport, source, manufacture, inventory, executive) multi-devices, Elementum offre un accès simple et en temps réel aux informations permettant de piloter la supply chain: une sorte de tour collaborative dans le cloud qui permet de gagner en agilité pour fournir systématiquement le bon produit, au bon moment, au bon endroit. Elementum s'appuie sur les technologies Graphe et du Machine Learning. Et fait ses premiers pas en Europe avec un premier client en Allemagne: BASF. Étaient également nominées: Click&Truck (place de marché BtoB dédiée au transport routier), Vekia (machine learning pour une supply chain prédictive), ffly4u (géolocalisation et analyse des marchandises, contenant et contenu), Datapred (allocation dynamique de stocks) et devatics (suppression des ruptures de stock grâce au "ship from store") et Easy2Trace (solutions de tracking intelligente pour les chargeurs).

RH : confier ses talents à des start-ups

thème "Quels produits et services innovants pour le commerce de proximité". Un "Pitch Day", journée d'open innovation, où les entrepreneurs ont "pitché" devant un jury de professionnels. Le 1^{er} prix a été décerné à it'smycar pour une nouvelle forme de publicité collaborative qui fait des automobilistes les ambassadeurs temporaires de la marque dont ils portent les stickers sur leur véhicule. Le concept a déjà séduit 30 000 automobilistes et 42 entreprises. La start-up a, ainsi, remporté 10 000 € et un partenariat commercial avec l'enseigne. "Il y a deux ans, le nouveau concept de magasins Franprix a fait bouger les lignes de l'ultra proximité. Depuis, nous sommes continuellement à la recherche de projets

innovants", souligne Jean-Paul Mochet, directeur général de Franprix. En 2016, l'enseigne avait déjà développé des partenariats dont deux dans le secteur du retail avec des start-ups. Franprix s'est engagé dans la lutte contre le gaspillage alimentaire aux côtés de Phenix. La start-up "effectue les collectes des invendus des magasins Franprix par grappes de magasins puis les redistribue en circuit court aux associations caritatives de proximité. Après une opération pilote réussie sur quelques points de vente, la coopération a rapidement été étendue et couvre, actuellement, 200 magasins en Ile-de-France et en régions", précise Jean Moreau, coprésident et fondateur de Phenix. Depuis plusieurs mois, l'enseigne s'est, également, associée à la société de livraison collaborative BtoB Stuart pour assurer un service de livraison express à domicile. "Une phase pilote a démarré début 2016 et nous l'avons rapidement déployée sur une soixantaine de magasins", explique Benjamin Chemla, CEO et cofondateur de Stuart. La start-up offre un service de

coursiers à la demande, rapide, flexible et clés en main via sa plateforme technologique permettant de connecter commerçants et e-commerçants à une flotte de coursiers indépendants géolocalisés (vélos, vélos-cargo, motorisés). Après Paris, Londres et Barcelone, Stuart a récemment étendu ses activités à Lyon et travaille avec des enseignes comme Zalando, Allo Resto ou Sushi Shop. L'entreprise est soutenue à hauteur de 22 millions d'euros par des sociétés et investisseurs comme le Groupe La Poste, Jacques-Antoine Granjon (vente-privee.com), Allo Ciné ou PriceMinister - Rakuten. Enfin, depuis décembre dernier, Franprix s'est allié avec la start-up espagnole Glovo pour livrer courses et repas de l'enseigne chez les Franciliens en moins d'une heure via cette nouvelle plateforme de livraison.

De son côté, Carrefour choisit de confier ses jeunes talents à 13 start-ups. Une démarche qui s'inscrit dans le parcours de formation des jeunes hauts potentiels recrutés par l'enseigne via ses programmes Graduate Dirigeant et Graduate Digital. Après un parcours de 3 ans dont une partie à l'international, ces jeunes cadres intégreront une start-up française pour une immersion de plusieurs mois, à

temps plein avec des missions de stratégie marketing, de développement commercial et d'organisation contribuant à son développement. *"En étant au cœur des start-ups, nous souhaitons que nos jeunes Graduate bénéficient d'un véritable partage d'expérience leur permettant de mieux appréhender cet écosystème digital qui fait, aujourd'hui, partie intégrante de la vie de l'enseigne"*, souligne Isabelle Calvez, directrice des Ressources Humaines de Carrefour France. Parmi ces start-ups, certaines développent des solutions innovantes en matière sociétale et environnementale comme Optimiam, application antigaspi qui informe en temps réel des promotions sur les excédents alimentaires des commerçants alentour, dont l'enseigne est partenaire. Ou encore I Wheel Share, une plateforme sur laquelle les utilisateurs cartographient et partagent les lieux et événements adaptés aux personnes à mobilité réduite. D'autres start-ups offrent de nouveaux services comme Mobeye, application qui propose aux clients de répondre à de courts questionnaires dans les magasins en échange de réductions, ou encore Coephe, plateforme spécialisée dans l'ouverture, l'aménagement et la gestion de pop-up stores.

PURE PLAYERS : UN ADN TRÈS PROCHE DES START-UPS

Du côté des pure players, les initiatives en matière de start-up ne manquent pas. L'ADN innovation étant probablement plus proche de l'agilité des jeunes pousses que leurs confrères de la grande distribution physique. À l'image de Look Forward by showroomprive.com, une plateforme qui accueille toutes les innovations susceptibles de révolutionner le monde de la mode et du retail. Les start-ups incubées chez Look Forward sont hébergées pendant un an dans les locaux du pure player et sont mises en relation avec ses écosystèmes de la mode et du digital. Une équipe d'experts en finance, logistique, administration, juridique, marketing et communication est mise à disposition des jeunes pousses. Soit, au total, un package valorisé de 100 à 150 K€ par start-up. Pour sa deuxième saison, Look Forward accueille à nouveau 10 start-ups comme The Chatbot Factory, spécialisée sur les chatbots intelligents et évolutifs ou Hivency qui automatise les relations entre marques et influenceurs.

Quant à vente-privee.com, il rejoint Station F, le plus grand incubateur du monde qui devrait ouvrir ses portes en avril prochain, au cœur de Paris, à l'initiative de Xavier Niel. De quoi créer les conditions d'un écosystème complet sous le même toit pour faciliter le développement des start-ups et les faire grandir. Car, pour l'heure, il faut traverser l'Atlantique pour rencontrer la majorité des licornes, la France n'étant dotée que d'un seul animal fantastique. *"Les champions agiles de la nouvelle économie cotés au Nasdaq affichent une jeunesse insolente, à l'instar des Gafa, âgés, en moyenne, de moins de 30 ans, là où notre CAC 40 pourrait faire figure de Panthéon du haut de ses 101 ans d'âge moyen. Au-delà du dynamisme exponentiel et ininterrompu depuis 3 ans du capital risque en France pour relancer notre ascenseur économique, la collaboration avec les grands groupes apparaît comme un levier incontournable pour propulser nos jeunes pousses dans les pas des géants Gafa et des jeunes champions mondiaux Tuna - Tesla, Uber, Netflix, AirBnB"*, concluent Franck Sebag et Frédéric Levaux, d'EY. ■

