

Les licornes ? Des start-up en croissance rapide et à forte valorisation. Ce business model, né dans la Silicon Valley, est devenu le chouchou des médias et des communautés d'entrepreneurs. A tort, juge Marek Hudon, professeur à Solvay.

## ENTRETIEN

DOMINIQUE BERNIS

Les licornes, direz-vous, cela n'existe pas, mais cela fait rêver les petites filles et les petits garçons. Vous vous trompez : les « licornes » existent bel et bien. Elles sont apparues il y a une quinzaine d'années dans la Silicon Valley, le pôle californien des industries de la Tech. Depuis, elles peuplent les rêves de nombreux start-uppers ou futurs entrepreneurs du monde entier. Jeunes – elles doivent avoir moins de dix ans –, elles se caractérisent par une croissance rapide et des pertes parfois abyssales, mais, promettant de gros profits futurs, elles parviennent à lever massivement des fonds et sont admises au « club » dès lors que leur valorisation dépasse le milliard de dollars. Alors, elles font la « une ». La Belgique peut se féliciter d'en compter quatre : Odoo, une entreprise wallonne spécialisée dans les logiciels de gestion ; la bruxelloise Collibra, active dans le big data ; et, en Flandre, Team.Blue (hébergement web) et Deliverect (logiciels de livraison). Outre-Québécois, le président Macron y a vu le modèle de la « start-up nation ». Bref, les licornes sont à la mode. Dans l'entretien qu'il a accordé à *Soiréco*, Marek Hudon, professeur à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB), juge cet engouement excessif.

**Devenir une licorne constituerait, semble-t-il, le paradigme de la réussite pour un nouvel entrepreneur. Vous nous disiez, quand nous avons convenu d'un rendez-vous, que cette « mode » vous laissait dubitatif. Pourquoi ?**

L'appellation est apparue il y a une quinzaine d'années aux États-Unis, pour désigner de jeunes entreprises en croissance très rapide et dont la valorisation dépasse le milliard de dollars. La référence à l'animal mythologique évoque tout à la fois quelque chose de miraculeux et de très difficile à trouver – et donc aussi une notion d'idéal, de modèle pour l'entreprise. On en compte aujourd'hui un millier dans le monde, principalement aux États-Unis et en Chine – ce qui reste un nombre tout de même assez faible, relativement au nombre total d'entreprises. Mais une bonne partie des mondes économique, politique et médiatique leur accorde une attention particulière, voire excessive. Tout récemment, la Wallonie a ainsi fêté sa première licorne : Odoo. Enfin, a-t-on entendu dire, on peut se comparer à la Flandre, comme si cela nous permettait d'entrer dans une certaine « cour des grands ». En France, le président Macron avait fixé comme objectif la reconnaissance, en 2025, de vingt-cinq licornes dans

**Pour Marek Hudon, « il faut que les start-up s'établissent profondément dans leur territoire et soient inspirantes d'un point de vue social et environnemental ».** © DOMINIQUE DUCHESNES.



## « Ne faisons pas de la licorne l'entreprise modèle »

l'Hexagone – ce chiffre a déjà été atteint.

**C'est le symbole de la « start-up nation »...**

Exactement. Pouvoir faire état d'un bon quota de licornes témoignerait d'un grand dynamisme entrepreneurial et du fait que la France serait bien engagée dans l'économie du futur, puisque ces entreprises se retrouvent essentiellement dans quelques secteurs technologiques, de commerce en ligne ou de divertissement...

**Mais vous ne partagez pas cette opinion ?**

Mettons les choses au clair : je ne vise ici aucune licorne en particulier – mon propos ne concerne pas Odoo dont le dynamisme n'est plus à démontrer ou Collibra, par exemple – mais le phénomène ; et surtout son hypermédiation. Les récits de start-up technologiques à forte croissance prennent beaucoup de place dans le discours international sur l'entrepreneuriat dans les médias et au sein des communautés entrepreneuriales. Or, je pense qu'il y a un risque à définir l'entreprise modèle sur la base de deux seuls critères : une croissance ultrarapide, accompagnée souvent de pertes importantes ; et une valorisation élevée, reflétant donc l'espoir d'importants profits futurs. En se fixant des objectifs de « licornes » ou médiatisant des entreprises pour cela plutôt que pour leur créativité, par exemple, on incite directe-

ment ou indirectement à prioriser une forte valorisation plutôt que des indicateurs de bonne gestion ou de services à la communauté particulièrement utiles. Une licorne, qu'elle soit flamande ou wallonne, belge ou française, ne va pas nécessairement créer beaucoup d'emplois ou de valeur ajoutée en Belgique ou en France. C'est d'ailleurs une critique qui a été faite à l'encontre de Collibra : créer plus de valeur ajoutée dans la Silicon Valley qu'à Bruxelles. Une croissance rapide ne garantit pas non plus que l'entreprise va durer. Je vous renvoie à ce sujet aux récents propos de Fabrice Brion, l'un des fondateurs d'I-care, une entreprise montoise spécialisée dans les solutions de maintenance industrielle qui serait promise à intégrer sous peu ce petit club select : « Devenir la prochaine licorne wallonne ? Je m'en fous un peu... Le principal, c'est la performance sur le long terme », expliquait-il à vos confrères de *La Libre*.

**Or, durer n'est pas nécessairement la caractéristique majeure des start-up de la Tech : dans la Silicon Valley, par exemple, elles sont nombreuses à être rapidement rachetées par des groupes plus importants... au plus grand bénéfice de leurs créateurs.**

On touche à une question plus large : quel modèle d'entreprise convient-il de promouvoir ? A qui profitent les licornes ? Le plus souvent à leurs fondateurs, aux actionnaires historiques, aux

capital-risqueurs – et c'est légitime. Mais faut-il en faire le modèle de l'entreprise par excellence ? J'en doute. Certaines sont confrontées à de graves difficultés. Gorillas est un cas emblématique. Cette start-up allemande, spécialisée dans la livraison ultrarapide, est devenue licorne en neuf mois, mais a récemment annoncé le licenciement de 300 personnes, soit la moitié de son back-office. Bien sûr, d'autres entreprises, qui ne sont pas des licornes, connaissent aussi des difficultés. Mais répéter sans cesse aux entrepreneurs – et aux futurs entrepreneurs que sont nos étudiants – qu'ils doivent se focaliser sur un modèle où on vise la croissance très rapide, que c'est la meilleure manière d'obtenir de la visibilité, que ça serait la voie royale vers la réussite, c'est les pousser à mettre en œuvre une stratégie risquée et qui n'est pas nécessairement la meilleure. Est-ce le bon message ? Au contraire, il faut insister sur le fait qu'il existe – et c'est heureux – une bien plus grande diversité entrepreneuriale. Car ce que nous devons souhaiter, c'est un écosystème économique vivant, animé, dynamique.

*Il y a une forme de dissonance cognitive dans le discours sur l'entreprise. D'un côté, on monte en épingle un modèle où seules comptent la croissance rapide et la valorisation. Et de l'autre, on insiste sur le rôle sociétal des entreprises*

”

**Autrement dit : un tissu économique diversifié, avec de grandes et de plus petites entreprises, des nouvelles et des plus anciennes entretenant de nombreuses relations – et pas seulement quelques licornes qui finiront peut-être par être rachetées par des groupes étrangers et ne laisseront finalement que peu de traces localement ?**

J'irais même plus loin : je dirais qu'il y a une forme de dissonance cognitive dans le discours sur l'entreprise. D'un côté, on monte en épingle un modèle où seules compte la croissance rapide, la valorisation sans se soucier de l'impact social, environnemental... Et de l'autre, on insiste sur le rôle sociétal des entreprises : nous souhaitons qu'elles offrent des emplois de qualité, qu'elles s'établissent sur le long terme, qu'elles rendent disponibles des biens et services utiles, qui s'inscrivent dans la transition écologique que doit impulser le Green Deal. Où est la cohérence ? Le serpent se mord la queue. Au contraire, il faudrait dire que ce que l'on attend des start-up, ce n'est pas prioritairement d'atteindre au plus vite une valorisation de plus d'un milliard de dollars – et certainement pas à n'importe quel prix – mais qu'elles s'établissent profondément dans leur territoire et soient inspirantes d'un point de vue social et environnemental.

**Votre analyse est-elle audible ? Rencontre-t-elle un écho, notamment auprès de vos étudiants ou dans le monde des investisseurs ? Ou bien vous traite-t-on de vieux grincheux ?**

Les choses évoluent, notamment grâce aux publications scientifiques sur les sociétés à forte croissance qui mettent en avant les limites économiques de ce modèle. Par ailleurs, d'autres modèles existent. Par exemple, des entrepreneurs mettent aujourd'hui l'accent sur un autre modèle, celui du « zèbre », un animal bien réel celui-là et non mythologique, pour désigner des entreprises qui allient un modèle d'affaires durable à un impact sociétal positif. L'entrepreneuriat se réinvente aujourd'hui à travers cette multiplicité de pratiques. Et la société est aussi en demande de modèles d'entreprises plus justes, cohérentes dans le temps et dans les actes, et où l'humain peut vraiment s'épanouir.

## Marek Hudon

Marek Hudon enseigne à la Solvay Brussels School of Economics and Management (ULB) depuis 2008. Il est également professeur invité aux universités de Namur et de Paris-1 Sorbonne. Ses enseignements et son travail de recherche portent principalement sur la finance durable, l'innovation sociale et la résilience économique.