

REVUE DE PRESSE

Licornes européennes et Gafam : concurrents ou partenaires ?

[The Conversation] Licornes, gazelles, start-up : voici comment sont parfois désignées les entreprises dont le taux de croissance est très rapide. Elles suscitent un intérêt certain des pouvoirs publics en raison de leur rôle dans la création d'emplois et la souveraineté économique. En témoigne l'engouement du président de la République à chaque « naissance ». [...] Lire la suite

Ces entreprises valorisées chacune à plus d'un milliard de dollars sans être cotées en Bourse s'appellent par exemple Blablacar, Deliveroo, Backmarket, Doctolib, Qonto ou Lydia. Ces dernières recherchent la croissance avant la rentabilité, à leurs dépens parfois.

Depuis de nombreuses années, les licornes européennes tentent de rattraper leur retard par rapport aux Gafam. Les américains Google (Alphabet), Apple, Facebook (Meta), Amazon et Microsoft dominent le secteur technologique européen. Le cumul de leurs valorisations boursières dépasse le PIB du Japon, le troisième au monde en 2022. Sans cesse ces cinq géants recherchent à étendre leurs services et à acquérir des start-up innovantes. Actuellement, sur la scène internationale, seule la Chine a véritablement réussi à développer des concurrents, que l'on regroupe sous l'étiquette BATX (Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi). Vouloir les concurrencer semble aujourd'hui particulièrement ambitieux pour les licornes européennes ; en revanche, la collaboration avec ces plates-formes reste incontournable.

Ce sont les liens entre ces deux entités qui ont fait l'objet de nos recherches présentées lors de la 13e conférence annuelle d'ATLAS – AFMI, colloque international en stratégie. Concurrents ou partenaires ? La relation est parfois très paradoxale.

Quatre stratégies pour les licornes

125 nouvelles licornes européennes ont émergé entre avril 2022 et fin mars 2022, contre 52 l'année précédente. Elles n'ont en revanche été que 34 l'année suivante portant le total à 311. Le succès des licornes est lié à leur petite taille qui facilite les prises de décisions et leurs mises en œuvre rapides. En outre, leurs fondateurs et dirigeants sont généralement des entrepreneurs expérimentés. Elles proposent des plates-formes numériques bien diffusées par les réseaux sociaux qui permettent une communication bien plus rapide que pour les entreprises traditionnelles.



De l'autre côté, les Gafam bénéficient de vastes effets de réseaux. Leurs dépenses en recherche et développement sont impressionnantes (près de 127 milliards de dollars en 2020). Facebook et Google génèrent des revenus publicitaires à partir des données collectées par les cookies, même si ces entreprises sont régulièrement rappelées à l'ordre sur le sujet. Leurs revenus proviennent aussi des start-up et concurrents qu'ils acquièrent en grand nombre. Rien qu'en 2021, Alphabet, la maison mère de Google, a acquis 120 sociétés, rejoignant ainsi l'univers dans lequel gravitaient YouTube, HTC Pixel Phone ou les montres connectées Fossil. Par le passé, Facebook, devenu Meta, a mis la main sur WhatsApp et Instagram, Apple sur Intel ou Shazam. Microsoft a acquis Skype et LinkedIn ; enfin Amazon a racheté Whole Foods et la Métro-Goldwyn-Mayer.

Face aux titans du numérique, quatre approches stratégiques ont été adoptées par les licornes : l'affrontement, l'évitement, la négociation et la vassalisation. La société suédoise Spotify illustre

parfaitement la première en se lançant en rivalité directe avec Apple Music grâce à son service de streaming musical. En ce qui concerne l'évitement, c'est le fait de proposer un service qui n'est pas encore inclus à l'univers des Gafam comme le fait Doctolib avec ses services de réservations médicales et paramédicales en ligne. La négociation se rapporte à tout accord de collaboration, Back Market, par exemple, qui commence à vendre des smartphones reconditionnés par Apple en 2017. Devenir un vassal, enfin, équivaut à se laisser acquérir par l'un des géants.

Des opportunités à saisir

Les résultats de l'étude menée auprès des licornes européennes révèlent que leurs collaborateurs ne sont pas fatalistes : non, le marché numérique européen n'est pas l'exclusivité de Gafam. Un business developer parisien nous explique ainsi :

« **Sur le marché français par exemple, il y a des opportunités pour les licornes au point que les parts de marché d'Amazon diminuent au profit des entreprises de l'hexagone.** »

»

À son image, la majorité des intervenants sollicités considère qu'il est plus judicieux d'appréhender les Gafam comme des pourvoyeurs d'opportunités de développement plutôt que comme des menaces. Ce co-fondateur d'une licorne française adopte le point de vue suivant :

« **Je pense qu'il est préférable de les voir comme des partenaires plutôt que comme des concurrents** »

»

Les Gafam, ce seraient ainsi des exemples à suivre, traçant une voie vers des secteurs intéressants où il faut s'installer. Un autre business developer, localisé, lui, à Roubaix, nous confie :

« **Leur succès nous stimule et nous fait découvrir des opportunités et où il faut s'installer. Cela nous pousse à nous dépasser pour devenir une grande entreprise numérique européenne.** »

»

Enfin, le fait d'être acquis par une Gafam est parfois perçu comme un tremplin pour l'entreprise acquise, puisqu'elle va pouvoir jouir de financement et de la mise à disposition de moyens technologiques bien plus importants :

« **Pour moi c'est un accélérateur d'innovation** »

»

Des menaces à éviter

Tous les discours ne s'avèrent pas aussi positifs. Beaucoup, à l'instar de ce vice-président d'une licorne parisienne, redoutent une dépendance relative aux bases de données et aux technologies qu'elles développent :

« **Il est, pour cela, très compliqué de faire émerger une souveraineté européenne car toutes les bases des données et technologies leur appartiennent** »

»

Un responsable marketing ajoute :

«

« Les Gafam neutralisent la concurrence car leur offre est déjà super complète et très qualitative. »

»

Un business developer considère lui aussi les cinq géantes comme des tueurs de concurrence :

« Elles sont devenues tellement grandes et puissantes qu'il est désormais très difficile de les concurrencer. Facebook, par exemple, a su forcer WhatsApp et Instagram à vendre par peur. »

»

Les GAFAM sont ainsi perçues de manière ambivalente par les collaborateurs des licornes européennes. Beaucoup attendent de l'Europe qu'elle intervienne afin de mieux cadrer cette relation.

Marine Sabathe a également contribué à la collecte des données d'entretiens.

[Source : The Conversation](#)



5 novembre 2023

Les autrices

Vesselina Tossan

Maîtresse de conférences HDR en sciences de gestion et chercheuse au [Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action \(Lirsa\)](#) du Cnam

+ [En savoir plus](#)

Kaouther Ben Jemaa Boubaya

Enseignante-chercheuse en stratégie à l'EDC Paris Business School

Rhita Sabri

Enseignante- chercheuse à l'ENCG - Kénitra, Université Ibn Tofail