

---

Une étude de la Fondation Concorde et des Vendredis de la Colline



## **Le numérique : une révolution pour notre société, notre économie et l'avenir de notre pays ?**

Juin 2017

## Table des matières

<b>Esprit général .....</b>	<b>3</b>
<b>L'Etat : nécessaires adaptations, essentielle permanence .....</b>	<b>4</b>
Une nécessaire refonte de l'appareil étatique.....	4
Améliorer nos infrastructures sans oublier nos territoires.....	5
<b>Les entreprises au cœur de l'enjeu numérique .....</b>	<b>6</b>
Innovations disruptives et professions réglementées .....	6
Rôle de l'écosystème local et concurrence internationale .....	6
Protéger la neutralité du Net .....	7
<b>Accompagner l'humain dans la transformation numérique .....</b>	<b>8</b>
Formation professionnelle et personnelle .....	8
Enjeux et perspectives de l'intelligence artificielle .....	8
Démocratie participative.....	9
<b>Annexe : Détail des rencontres.....</b>	<b>10</b>
#1 : Benjamin Gagnault – Cofondateur d'Ornikar .....	10
#2 : Julie de Pimodan – Fondatrice de Fluicity .....	10
#3 : Frédéric Dabi – Directeur Général Adjoint de l'IFOP.....	11
#4 : Gilles Babinet – Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne.....	11
#5 : Jean-Philippe Desbiolles – Vice-président « Cognitive Solutions » d'IBM France.....	12
#6 : Isabelle Leung et Merouane Debbah – Huawei France.....	12
#7 : Pierre Pezziardi – Animateur de l'incubateur de start-ups d'Etat.....	13

## Esprit général

La seule évocation du terme « numérique » suffit à susciter auprès des pouvoirs publics comme des agents économiques les fantasmes les plus ardents. Il s'agit, à de nombreux égards, du phénomène le plus marquant de ce nouveau siècle ; assurément, le XXI<sup>ème</sup> siècle sera celui du tournant digital. Il y a d'autant plus de fantasmes que l'objet numérique est difficile à appréhender. Historiquement, il émane d'un vocabulaire technique destiné à qualifier une suite de caractères et de nombres qui constituent une discrétisation d'un signal. Désormais, toute forme d'automatisation un tant soit peu sophistiquée, s'intègre dans son champ sémantique : d'Internet à l'intelligence artificielle en passant par le Big Data, le terrain de jeu est immense.

État, entreprises, citoyens, les impacts de la transformation numérique s'observent à tous les niveaux. Avec 85% des foyers français connectés à Internet et 65% des 12-ans-et-plus utilisateurs de smartphones, les outils numériques sont bien connus, et plébiscités par tous. D'un point de vue économique, le numérique représente 110 milliards d'euros dans notre pays, soit 5,5% du PIB, et 1,5 millions d'emplois. A titre de comparaison, ce secteur représente 10% du PIB au Royaume-Uni et 8% du PIB aux Etats-Unis. Il paraît donc essentiel de se fixer un objectif bien plus ambitieux en adéquation avec nos moyens et spécificités nationales.

La tentation est grande, une fois découvert ce Nouveau Monde, de jouer les apprentis Christophe Colomb sans prendre le temps politique et philosophique d'en apprécier le sens. En effet, le numérique bouleverse tous les segments de l'économie mais également notre manière de vivre, de penser et d'agir.

C'est précisément pour se saisir de ces problématiques que la Fondation Concorde et les Vendredis de la Colline se sont associés le temps d'un cycle de réflexion consacré au phénomène numérique et à son impact sur la société, sur notre économie et sur l'avenir de notre pays. Nous avons organisé, dans ce cadre, une série de rencontres en présence d'intervenants aux profils et compétences divers. La présente note se propose donc de brosser les principales dynamiques qui se dessinent et de formuler quelques propositions à destination de celles et ceux qui font et feront la France.

Notre message est double : l'on ne peut se tromper à dire que le potentiel du numérique est indéniable et qu'il est annonciateur d'un virage mondial à ne pas manquer. Il importe cependant de ne pas se fourvoyer dans le « tout-numérique », puisque celui-ci, plutôt que de s'imposer à nous comme un système ou comme une finalité, constitue avant tout un moyen au service du bien-être humain et des relations socioéconomiques qui structurent notre société.

**Donnons les moyens aux Français de saisir les opportunités offertes par le numérique !**

## L'Etat : nécessaires adaptations, essentielle permanence

### Une nécessaire refonte de l'appareil étatique

L'incroyable développement des nouvelles technologies du digital, de la Tech Bubble des années 2000 aux plus récentes percées de l'utilisation du Big Data ou de la Blockchain, soulève des enjeux majeurs pour le monde d'aujourd'hui et de demain. A cet effet, l'Etat doit s'adapter aux évolutions rapides observées dans le secteur privé. Cette nouvelle dynamique est selon nous une opportunité unique pour l'Etat de revoir et réformer son appareil. L'intégration des logiques de start-ups et l'utilisation du numérique offrent ici la possibilité d'améliorer la qualité des services publics en réorganisant les emplois administratifs. Les nouvelles technologies suggèrent la possibilité pour l'Etat de réduire considérablement son temps de traitement des dossiers administratifs, donnant lieu à des réductions budgétaires non négligeables. L'exploitation du Big Data prendrait ainsi un rôle essentiel pour le secteur public, permettant de centraliser les données et de réduire les temps de traitements ou les erreurs de saisie. Le recours à un dossier unique, tant pour les personnes physiques que pour les personnes morales, entraînerait typiquement la réduction des fraudes liées au manque de communication entre les services. La simplification administrative permettra également aux entreprises, à terme, de gagner en compétitivité, enjeu primordial pour relancer notre économie.

#### Propositions

1. Mettre en place un **dossier numérique individuel** qui regroupera l'ensemble des données administratives d'un individu provenant des services dispensés par l'Etat et les administrations publiques (Sécurité sociale, CAF, Pôle Emploi, etc.). A ces données s'ajouteront les données biométriques des individus afin de réduire au minimum les possibilités de fraude. De plus, **introduire l'authentification à deux facteurs** pour autoriser l'accès au dossier personnel, en vue d'assurer la sécurité de cet ensemble de données.
2. Lancer un **audit sur la faisabilité de l'introduction de start-ups d'Etat** dans certains domaines de l'action publique afin de cerner les besoins que pourraient résoudre le numérique. Améliorer le fonctionnement et la qualité du service sur le modèle de La Bonne Boite, dispositif développé au sein de Pôle Emploi qui utilise les nouvelles technologies pour faciliter la rencontre des entreprises et des personnes en recherche d'emploi. L'efficacité croissante du service public permettra à moyen terme une réduction nette de la dépense publique et permettra de retrouver des marges manœuvres budgétaires pour l'Etat.
3. Développer une **plateforme de crowdsourcing**, afin de favoriser les possibilités de participations temporaires à l'action publique. Autrement dit, il s'agit de publier des missions que le service public aimerait mener, et pour lesquelles il pourrait utiliser les compétences de professionnels externes voire d'étudiants, seulement le temps de la mission.

4. Créer des **Data Centers publics**, pour permettre aux citoyens d'utiliser les données publiques à des fins de recherche et d'innovation. Il s'agit de rendre le Big Data aux usagers et de démocratiser ses bienfaits. L'Open Data, modèle de données gratuites, serait alors souhaitable.

## Améliorer nos infrastructures sans oublier nos territoires

Pour se développer et utiliser les outils du numérique, nos PME ont besoin d'infrastructures solides, notamment d'une connexion internet rapide et fiable, aujourd'hui primordiale au lancement ou à la pérennisation d'une activité. Pour ne pas freiner notre économie et pour encourager nos entreprises à utiliser le numérique, l'Etat doit faire de la couverture réseau une priorité. A titre d'exemple, en 2017, il est inconcevable que de nombreux citoyens ne disposent pas d'une couverture de réseau 3G.

### Propositions

5. S'assurer dans un premier temps qu'il n'y ait **plus de « zones blanches » dans notre pays**, l'Etat doit garantir la présence d'un réseau 3G ou 4G dans l'ensemble des territoires. Faciliter dans un second temps, l'investissement des opérateurs téléphoniques pour la **généralisation de la fibre optique** et de l'Internet très haut débit dans toutes les villes de France. Préparer enfin **l'arrivée de la 5G**, qui va révolutionner les circulations de données.
6. **Créer une commission d'étude obligatoire au sein des conseils régionaux**, qui aura pour mission d'évaluer et de contrôler l'équipement complet du territoire. La décentralisation au niveau régional de cette mission permettra d'agir au plus près des citoyens pour fournir une réelle **égalité des moyens numériques** sur le territoire de notre pays.

## Les entreprises au cœur de l'enjeu numérique

### Innovations disruptives et professions réglementées

Le terme « ubérisation » est aujourd'hui proféré comme la plus grande menace du tournant numérique que nous vivons. Ce terme désigne des entreprises qui ont développé un nouveau modèle, fondé sur le numérique, pour bousculer des professions réglementées. L'entreprise Uber, venue s'installer sur un marché largement occupé par les taxis, ou encore l'entreprise Ornikar qui a bousculé le marché des auto-écoles, en sont de parfaits exemples. Si elles sont pourtant loin de constituer des menaces, le rôle du législateur est avant tout de légiférer pour protéger l'ensemble des acteurs. Nous pensons que ce phénomène déjà présent sera amené à s'intensifier et pourrait toucher de très nombreux secteurs de notre économie : les pharmaciens, les facteurs, etc. La question se pose donc du rôle du législateur et de la position de l'Etat sur ces marchés.

#### Propositions

7. Mettre en place un **médiateur extérieur** pour chaque cas de conflit lié à des innovations numériques, **pour une mission de 6 mois**. L'objectif est de favoriser l'émergence des plateformes disruptives, tout en protégeant les travailleurs et les entreprises impactés. Cela permettra à l'Etat de disposer rapidement de toutes les informations nécessaires à la prise de décision pour protéger et mettre sur un pied d'égalité tous les acteurs du secteur en question.

### Rôle de l'écosystème local et concurrence internationale

La révolution digitale entraîne une nouvelle vision de la concurrence, tant au niveau local qu'au niveau international. Les grandes entreprises du numérique se livrent une véritable guerre par l'innovation. En quelques années, une start-up peut atteindre un niveau de développement tel qu'elle fait l'objet d'une introduction en bourse. Dans un tel contexte, la notion d'écosystème est très importante : chaque entreprise se fonde sur les compétences particulières du territoire dans lequel elle est implantée. C'est l'approche dite des « écosystèmes », qui existe d'ores-et-déjà sur notre territoire national où existent des pôles de compétitivité, et sur laquelle il faut capitaliser. L'enjeu majeur de cette concurrence par l'innovation réside donc dans l'articulation et les échanges entre la recherche fondamentale, menée principalement par les universités et les laboratoires, et la recherche appliquée, qui permet la commercialisation de nouveaux produits par les entreprises.

## Propositions

8. **Alléger la fiscalité sur les joint-ventures** entre grandes entreprises et PME. Cela encouragera financièrement les grandes entreprises à effectuer des missions et de la recherche-développement en partenariats avec des petites et moyennes entreprises (start-ups incluses), plutôt que de chercher à les réaliser seules ou en rachetant lesdites PME, voire à ne pas les réaliser du tout. Cela permettrait à la fois de réduire les charges pour les grandes entreprises, d'accélérer la création et la croissance des PME, de protéger et de créer des emplois et de favoriser un climat d'innovation et de création de valeur.
9. Développer des **contrats de mise à disposition pour les enseignants-chercheurs**. Sur le modèle de la 3<sup>ème</sup> proposition, l'idée est de permettre aux enseignants-chercheurs de réaliser des missions temporaires (inférieures à 12 mois) au sein d'entreprises privées, tout en conservant leur statut d'enseignant-chercheur pour la fonction publique. Cela permettrait une diffusion plus directe et un rapprochement certain entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, condition sine qua non pour favoriser l'innovation dans notre pays.

## Protéger la neutralité du Net

Ce qui se déroule aux Etats-Unis laisse songeur : le 18 Mai 2017, la Federal Communications Commission (FCC) a voté la fin de la neutralité du Net (« Net neutrality »). La neutralité du Net est le principe stipulant que toutes les données soient traitées à la même vitesse et sans aucune préférence par les opérateurs internet, quelles que soient leurs sources. Supprimer ce principe fondateur du développement d'Internet serait s'exposer à un scénario où chaque entreprise devrait payer pour s'assurer que les données parviennent le plus rapidement possible de ses serveurs à ses utilisateurs. La conséquence serait une augmentation artificielle des prix jusqu'à ce que les PME du numérique ne puissent plus supporter l'investissement, aboutissant ainsi au ralentissement de leurs services, à une mauvaise expérience utilisateur, à la perte de leurs clients, puis *a fortiori* à leur faillite.

### Proposition

10. **Constitutionnaliser le principe de neutralité du Net**, afin de s'assurer de sa protection et d'éviter que le scénario américain ne se produise dans notre pays.

## Accompagner l'humain dans la transformation numérique

### Formation professionnelle et personnelle

La révolution numérique n'est que la plus récente des manifestations d'un phénomène bien connu et développé par J. Schumpeter : la « destruction créatrice ». En particulier, la transformation de notre société et de notre économie entraînera la destruction de certains emplois et la création de nouveaux emplois. Le secteur du numérique tient déjà cette promesse puisqu'il s'agit d'un secteur en pénurie aujourd'hui – 50 000 emplois d'informaticiens sont non pourvus en 2015. Aussi la formation professionnelle et personnelle représente-t-elle le principal enjeu de cette transformation.

#### Propositions

11. Créer un **foyer de formation national**, sous la forme d'une plateforme en ligne gérée au niveau national et alimentée par Pôle Emploi. Cette plateforme permettra de remonter des problématiques très locales, avec la possibilité pour les entreprises de **sponsoriser des formations en ligne** voire d'en dispenser, en lien avec leurs activités. Ce foyer de formation proposera, en sus de ces formations professionnelles, des **formations en ligne à destination des citoyens** qui souhaitent mieux maîtriser le numérique et l'utiliser dans différents domaines de la vie courante. Ainsi cette plateforme permettra-t-elle à la fois l'accompagnement des personnes dans l'utilisation des nouvelles technologies, mais aussi la réinsertion des sinistrés du numérique ayant perdu leur emploi à cause d'innovations digitales.
12. Créer un **passport numérique d'activité**, attribué de droit automatiquement à l'âge de 16 ans, comportant entre autres un numéro SIRET pour chaque individu. L'objectif est d'insuffler l'envie d'entreprendre auprès de nos jeunes, qui sont plus à l'aise avec leur environnement numérique.

### Enjeux et perspectives de l'intelligence artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est sûrement la plus grande révolution parmi les changements induits par l'apparition du numérique. Avec l'arrivée de l'IA, la nature même des emplois et des compétences demandées évolue. A n'en pas douter, nos modes de travail mais aussi nos modes de vie vont être modifiés dans les années à venir. C'est pourquoi il est important de démystifier cet outil et de bien en comprendre les fonctions. Avant tout, un système d'IA contemporain est conditionné par ce que l'on appelle un « corpus de Data », c'est-à-dire un ensemble de données à partir desquelles le système « apprend » via un processus dit de « machine learning ». Telles des valeurs que l'on transmet à un enfant, ces données vont transcrire les bases sur lesquelles va s'appuyer le



système pour se développer. Il est nécessaire d'insister sur le fait que l'IA n'a pas vocation à remplacer le travail humain en général et ne saurait le faire : elle est avant tout un outil d'aide à la décision, une machine capable de calculer et d'analyser une masse de données considérable pour rendre la totalité de l'information. L'homme est toujours présent pour l'encadrer et en interpréter les résultats. Il ne s'agit pas de freiner le développement des robots et de l'automatisation – au contraire – mais simplement de veiller à ce que l'on ne mette pas sur le même plan l'homme et la machine. Aujourd'hui déjà, nos interactions avec les machines nous semblent de plus en plus « naturelles », à tel point que, dans le monde digitalisé d'Internet, nous avons hélas de plus en plus de mal à savoir si nous avons affaire à un humain derrière son écran ou à une intelligence artificielle.

### Propositions

13. Reconnaître dans la loi un **principe de différenciation** : l'individu devra toujours pouvoir être informé instantanément, s'il en formule la demande, de la nature de son interlocuteur, à savoir intelligence artificielle ou interlocuteur humain. Cela permettra de mieux encadrer l'IA, dès aujourd'hui en finance de marché, notamment dans le cas du trading haute fréquence géré par les IA (l'AMF pourra ainsi différencier les traders humains et les logiciels de trading à intelligence artificielle), et dès demain lorsque nous aurons de plus en plus d'interlocuteurs robotisés de type « chat-bot » en ligne, par téléphone, en magasin, etc.

## Démocratie participative

Le contexte politique actuel, en cette année d'élections cruciales pour notre pays, est marqué par le manque d'intérêt de nos concitoyens. Pour preuve, les chiffres de l'abstention de cette élection présidentielle sont les plus élevés de la V<sup>ème</sup> république après les élections présidentielles de 2002. Le numérique représente donc une véritable opportunité pour rapprocher les citoyens de leurs élus. Le cas de Fluicity en est un exemple parlant, cette start-up ayant mis en place un système de communication sans intermédiaire entre les citoyens d'une commune et les élus municipaux.

### Propositions

14. Favoriser l'expansion **des Civic Tech**, centrales pour améliorer le dialogue démocratique, en intensifiant leur utilisation au niveau local (communes, départements).
15. **Numériser entièrement la procédure du vote par procuration** pour lutter contre la question de l'incapacité à se déplacer, en partie facteur d'abstentionnisme, en créant un système de procuration en ligne.

Cependant, nous pensons que le numérique n'est pas une fin en soi et qu'il doit s'utiliser de manière pragmatique. Ainsi, le vote électronique n'apporte aucune solution concrète à des problématiques citoyennes et entrave le caractère profondément humain, symbolique et citoyen des élections, au moins pour la majeure partie de la population.

## Annexe : Détail des rencontres

### **#1 : Benjamin Gignault – Cofondateur d'Ornikar**

*« Ces entrepreneurs du numérique qui bousculent les corporatismes »*

Le cas de Benjamin Gignault, cofondateur d'une start-up qui propose des permis de conduire en ligne (en moyenne 40% moins cher) pose la question de la réglementation et des corporatismes. Malgré de nombreux problèmes juridiques et d'attaques provenant tant des syndicats d'auto-écoles que du Ministère de l'Intérieur, Ornikar exerce aujourd'hui son activité et revendique près de 50 000 inscrits.

L'immobilisme de l'Etat et sa volonté de protéger les corporatismes implantés met en danger notre capacité interne à innover, et laisse ainsi la place aux investisseurs étrangers. Il faut donc cesser les monopoles et mettre en place un cadre réglementaire attractif pour les entrepreneurs du numérique.

### **#2 : Julie de Pimodan – Fondatrice de Fluicity**

*« Démocratie et numérique : recréer du lien entre élus et citoyens »*

Le numérique modifie notre environnement y compris la vie publique et politique. Le secteur des Civic Tech est en plein essor et la start-up Fluicity en est un exemple. Désormais la question se pose de savoir par quels moyens et dans quelle mesure le numérique va changer notre démocratie voire la renforcer.

En particulier, Fluicity repose sur trois piliers. Tout d'abord, un système d'information. Grâce à un système proche d'un fil d'actualité Facebook, les citoyens d'une ville peuvent suivre les nouvelles des acteurs institutionnels, économiques et associatifs de leur commune. Ensuite, un système qui permet de contacter leurs élus afin de leur faire part de leurs doléances mais surtout de faire fonctionner l'intelligence collective pour trouver des solutions aux problèmes soulevés. Enfin, un système qui permet outre une réponse des élus, la mise en place de politiques publiques plébiscitées par les habitants.

### #3 : Frédéric Dabi – Directeur Général Adjoint de l'IFOP

« *Vote des jeunes : analyses et perspectives en 2017* »

Le premier parti de la jeunesse de France est-il le Front National ? L'abstention ? Ou le désintérêt ? Des clichés et idées préconçues fleurissent çà et là et il convient de les déconstruire. Le constat est fort : les jeunes sont en rupture avec la « magie » et le caractère sacré des élections, au centre de la démocratie. L'abstention des jeunes s'explique par une raison principale : la volonté de manifester un mécontentement à l'égard des partis politiques. La deuxième raison mentionnée est l'absence d'une offre politique correspondant à leurs attentes.

Une autre dynamique est également observable en termes de comportement électoral. Le vote des jeunes avait auparavant un caractère singulier, se détachant de celui du reste de la population. Par exemple, Georges Marchais était le candidat le plus plébiscité chez les jeunes lors des élections présidentielles de 1981, alors qu'il n'a réalisé à ce moment qu'un score moyen auprès de l'ensemble de la population (15,4%). Le vote des jeunes a perdu depuis 2007 ce caractère singulier, et se normalise aujourd'hui en se rapprochant de celui de l'ensemble des votants : c'est ce qu'on appelle le phénomène « d'homogénéisation électorale ».

### #4 : Gilles Babinet – Digital Champion de la France auprès de la Commission européenne

« *La France de 2030 façonnée par le numérique* »

Une société numérique est une société qui réussit à dépasser les enjeux du respect de la vie privée ; c'est également une société qui libère la donnée. Aujourd'hui, il y a encore une réticence à l'égard de l'avènement du numérique dans la mesure où l'on s'oppose encore, dans la sphère politique, au transfert des compétences régaliennes vers le privé. De plus, les acteurs politiques sont encore déconnectés de cette nouvelle réalité politique que nous impose le numérique. Et, de ce fait, ils ne sont pas encore prêts à libéraliser totalement l'économie collaborative et le numérique. La lourdeur administrative, qui représente une réelle contrainte pour l'avènement de ce secteur, persiste encore aujourd'hui.

Le seul moyen d'aller de l'avant serait d'encourager un mode de gouvernance citoyen. Ainsi, les trois réformes principales à envisager dans le domaine du numérique pour l'avenir seraient la libéralisation du capital, la création de grands clusters et la sensibilisation du monde universitaire.

## #5 : Jean-Philippe Desbiolles – Vice-président « Cognitive Solutions » d'IBM France

### *« Enjeux et perspectives de l'intelligence artificielle »*

Alors qu'en 2017, la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle n'est plus un mythe, l'intelligence artificielle (IA) se façonne, se perfectionne, pour devenir l'élément du futur. La pratique de l'informatique elle-même va être modifiée : « c'est la fin du code ». L'ancienne pratique qui consistait à mettre en place un programme qu'il fallait tester et modifier plusieurs fois va être remplacé par le modèle d'apprentissage.

L'intelligence artificielle vient se poser comme un assistant, en digérant un très grand nombre de données, celle-ci permet à l'individu de disposer d'une masse d'informations conséquente à même de l'aider dans sa prise de décision. L'intelligence artificielle s'accompagne également du phénomène de cloud, qui va bouleverser l'intervention technique notamment, à l'origine d'un grand nombre de création d'emplois. La question de l'éthique n'est pas le rôle de l'intelligence artificielle, puisqu'un système d'IA dépendra totalement de son créateur et des données qu'on lui demande d'analyser. Les grandes entreprises du numérique ont mis en place un comité d'éthique qui a pour but d'orienter les innovations et les modalités d'utilisation de l'intelligence artificielle.

## #6 : Isabelle Leung et Merouane Debbah – Huawei France

### *« Innovations et usages dans un monde connecté »*

Une véritable politique d'investissement en faveur de l'innovation doit être mise en place dès aujourd'hui. Cela signifie développer le tissu des entreprises et des start-ups présentes en France, et favoriser l'éclosion d'écosystèmes par la promotion de la recherche et développement (R&D), en partenariat avec nos universités, écoles et laboratoires.

Le secteur du numérique au niveau mondial se fonde sur une dynamique de concurrence par l'innovation. La vitalité de l'écosystème local ainsi que la présence de pôles d'excellence sont des paramètres essentiels pour attirer les acteurs du numérique susceptibles de créer une profonde rupture technologique. Pour Huawei, près de la moitié des employés ainsi que 15% du chiffre d'affaires sont consacrés à la R&D. Le lien tissé avec les acteurs locaux permet également de développer des projets citoyens et entrepreneuriaux, notamment par le biais du concours « Digital IN-Pulse ».

## #7 : Pierre Pezziardi – Animateur de l'incubateur de start-ups d'Etat

*« Des start-up d'Etat à l'Etat plateforme »*

Le principe de start-up d'Etat est à différencier d'une start-up du secteur privé. La première a un objectif d'intérêt général, tandis que la deuxième répond à des intérêts privés. Le principe même de création est inversé : la start-up d'Etat constate un problème et va tenter de le résoudre, là où la start-up privée développe un produit innovant qui ne résout pas nécessairement un problème existant.

La puissance publique a eu tendance à sous-traiter au privé ses services informatiques et de production en général pour se concentrer sur le service public. Il faut inverser la tendance, recruter de nouveaux talents et développer un corps d'innovateurs. L'incubateur accompagne le porteur du projet, qu'on appelle l'intrapreneur, à savoir un individu qui connaît bien le service pour lequel il développe le projet. L'objectif est de trouver le secteur qui nécessite une innovation et surtout où celle-ci apportera un service nouveau à l'utilisateur. C'est l'exemple de La Bonne Boite pour Pôle Emploi. A plus long terme, et si on imaginait l'intégration de start-up d'Etat dans tous les services publics, le gain pour les finances publiques serait considérable.