



INNOVER

De la tour high-tech géante d'Amazonie aux kits solaires de Tanzanie. **TOUR DU MONDE P. 20-21**



INTERNET

La loi Valls sur le renseignement, « inefficace et indéfendable », estime le philosophe G. de Lagasnerie. **P. 16**



« GOOGLE POUR LES PROS »

Le géant du Net entame à Lille son tour de France 2015 en faveur des PME-TPE. **P. 22-23**

LA TRIBUNE

DU VENDREDI 10 AU JEUDI 16 AVRIL 2015 - N° 127 - 3 €

COMMENT BPIFRANCE MONTE EN PUISSANCE

En 2014, les financements accordés par Bpifrance se sont élevés à 12,5 milliards d'euros, en hausse de 29%. Dans un entretien exclusif à *La Tribune*, Nicolas Dufourcq, le DG, détaille les raisons de son optimisme. **Pages 5-6**



SPÉCIAL
Prix La Tribune
Jeune Entrepreneur

ENQUÊTE : LES JEUNES POUSSÉS À LA CONQUÊTE DU CAC 40

Start up nation!



Les jeunes pousses ont la cote. Comment conforter ce nouveau dynamisme entrepreneurial et faire émerger les stars du CAC 40 de demain ?

NOTRE DOSSIER, PAGES 4 à 15

BNP Paribas, la banque des entrepreneurs et de l'innovation



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change



AIRFRANCE



FRANCE IS IN THE AIR



BETC Société Air France - 420 495 178 RCS Bobigny - 45 rue de Paris - 95147 Roissy-CDG CEDEX

ET CLIC! JE LUI PRENDS UN BILLET!

L'application et le nouveau site mobile d'Air France: quelques clics pour acheter et modifier vos billets, vous enregistrer et avoir accès en temps réel à l'actualité des vols Air France.

AIRFRANCE KLM

France is in the air : La France est dans l'air.

MOBILE.AIRFRANCE.COM

TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES



PAR PHILIPPE CAHEN
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

L'avenir est à la micro-usine

Lorsqu'en décembre 2006, Franck Riboud, PDG de Danone, a développé au Bangladesh avec le soutien de Muhammad Yunus, Prix Nobel de la paix et patron de la Grameen Bank, spécialiste du microcrédit, de petites usines de yaourt, je me suis dit intuitivement que la micro-usine répondrait aussi à un besoin de nos mondes occidentaux. Pourquoi, comment... je ne savais pas trop. Pourtant de petits signaux... faibles, existaient. Comme en Autriche, avec la coupe des prairies d'altitude dont l'herbe donnait un jus pour la chimie et la matière restante était séchée et brûlée pour produire de l'énergie. L'évidence est apparue bien plus tard. C'est l'imprimante 3D. Elle est une micro-usine à elle toute seule. Elle utilise des matières premières variées pour fabriquer des pièces en plastique, des dents, des produits alimentaires, des voitures et des maisons! Elle fabrique sur place, donc minimise les coûts et délais de transport, fabrique à la demande en pièce unique, économise le produit car elle est additive et non soustractive. Elle correspond à deux attentes de notre époque : l'écologie et l'« open data », le système ouvert aux contributions collaboratives. Nous ne sommes qu'au début de cette révolution. Avec le développement du télétravail, la demande de vivre hors des villes, etc., l'expansion du marché est inconnue.

L'autre développement micro-usine est celui des robots industriels et humanoïdes. Ils sont de plus en plus petits, leurs prix baissent, ils imitent les gestes de l'homme pour être évolutifs et plus précis. Ce sont des millions de robots qui vont être construits dans les dix ans. Ils seront des compléments naturels des imprimantes 3D. Rassurons-nous pour l'emploi : plus il y aura de robots, plus il y aura besoin d'humains pour équilibrer et par ailleurs il y aura des concepteurs, des fabricants et... des réparateurs de robots. Pour revenir au yaourt de Danone vendu d'ailleurs à l'unité par des femmes équipées d'un vélo et d'un coffret préservant le froid, des micro-usines de produits alimentaires se développent en France. Les grandes marques impliquent le besoin de petites marques. C'est l'histoire de la marque « Invitation à la Ferme » créée par cinq fermiers bio de l'Ouest qui achètent en commun ingrédients et emballages, fabriquent chacun de leur côté parmi une gamme définie, et signent de leur nom leurs emballages. Les cas sont nombreux de textile, maroquinerie, objets de décoration, meubles... fabriqués en micro-usine artisanale. Le monde des mégas usines ouvre la voie aux micro-usines. Je repars en plongée. Rendez-vous la semaine prochaine... pour démontrer l'inverse.

L'ouvrage le plus récent de Philippe Cahen : *Les Secrets de la prospective par les signaux faibles*, Éditions Kawa, 2013.

ÉDITORIAL

Start-up, mon amour

A La Tribune, on aime les jeunes entrepreneurs (euses)... On les aime tellement qu'on leur a consacré une rubrique à la fin du journal (lire page 26). On a aussi créé à leur intention un concours, les *Prix La Tribune Jeune entrepreneur 2015* (PLTJE), qui pour leur troisième édition, récompenseront une nouvelle cuvée de six lauréats en 2015 (sur 38 nominés dans toute la France). Rendez-vous lundi 13 avril, au Grand Rex à Paris, à l'occasion d'une soirée qui réunira « 1000 start-up pour changer le monde » (Pltje.latribune.fr). En 2013, lors de la première édition, nous avons appelé « peur de rien » cette génération spontanée de jeunes pousses en train d'éclore dans toute la France. Deux ans après, force est de constater que le mouvement ne fait que croître et se multiplier. Inspirés par des vedettes comme Xavier Niel (Free), Jacques-Antoine Granjon (Vente-Privée) ou Jean-Baptiste Rudelle (Criteo), pour ne citer qu'eux, les jeunes entrepreneurs sont même invités par le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Emmanuel Macron, à « avoir envie de devenir milliardaires ». Rêver de devenir riche n'est pas forcément une fin en soi (quoique), mais ce qui frappe dans la génération 2015, c'est la volonté farouche de conquérir le monde, de dépasser les frontières hexagonales. Quand on regarde Blablacar (covoiturage), ou Sigfox (télécommunication pour les objets connectés), on parle d'entreprises ayant des visées mondiales et dont l'essor

repose sur un modèle nouveau, où la rentabilité immédiate passe après la recherche, la plus rapide possible, de la plus grande part possible du marché. Beaucoup de jeunes entrepreneurs rêvent d'inventer le Google, le Uber ou le Airbnb de demain. La technologie n'est pas, ou plus, le sujet principal. La nouvelle pierre philosophale, c'est la révolution des usages et le déplacement de la chaîne de valeur de la propriété du capital vers la maîtrise de la relation client. Dans un papier qui a fait le tour de la planète, le site Techcrunch s'en est récemment ému : « En 2015, Uber, la plus grande boîte de taxi au monde, ne possède aucun taxi. Facebook, le média le plus populaire, ne crée aucun contenu. Alibaba, le distributeur le plus valorisé en Bourse, n'a pas de stocks. Airbnb, le plus grand "hôtelier" du monde, ne possède pas d'immobilier. Quelque chose d'intéressant est en train de se passer... » Et en effet, c'est le cas : à l'ancienne économie, les coûts; à la nouvelle économie, les profits, c'est le credo de notre époque. Non sans contradictions : sans investissements rentables, pas de croissance et pas d'emplois. L'économie start-up, poussée à son extrême, nous condamne à la stagflation éternelle. Mais qu'importe : ce qu'il faut, quand on a l'esprit start-up, c'est trouver la bonne idée, avant tout le monde, et l'imposer. C'est un univers assez impitoyable qui, sous couvert parfois de bons sentiments, comme cette belle idée d'économie dite « du partage », fait penser à la cupidité des origines du capitalisme. Pour peu que le projet soit bon, et

attire les investisseurs, publics ou privés, l'argent ne manque pas : la « vallée de la mort », ce désert de soif que devait traverser les jeunes entrepreneurs, n'est plus aussi vaste que par le passé. Ce foisonnement entrepreneurial ne pouvait laisser indifférents les grands groupes, qui n'ont qu'une peur : se faire distancer par un nouvel « Uber ». D'autant qu'Emmanuel Macron n'a pas caché que son objectif était de créer les conditions pour que des milliers d'entreprises puissent devenir « le CAC 40 dans dix ans ». À l'évidence, le CAC 40 actuel ne voit pas d'un très bon œil cette perspective, car qui dit nouveaux entrants implique nécessairement des sortants. Le nouveau mot à la mode, dans les grands groupes, c'est donc l'innovation ouverte. Sur le mode : à défaut de pouvoir inventer les modèles d'affaires de demain, essayons de les contrôler. C'est aussi le signe d'une nouvelle maturité car sur 100 start-up, moins de 10 seront encore en vie trois ans plus tard. En accompagnant des jeunes pousses, les grands groupes cherchent aussi à attirer à eux de nouveaux talents, qui n'auraient pas pu éclore dans une structure pyramidale. Le gouvernement soutient activement cette démarche de coopération, autant pour consolider les emplois créés que pour éviter que nos plus belles pépites ne se vendent à l'étranger, comme on l'a vu dans le psychodrame sur Dailymotion, qui a fâché investisseurs américains puis chinois, jusqu'à ce qu'Orange ne se décide pour un accord franco-français avec Vivendi. Macron et Montebourg, même combat? ■

PAR PHILIPPE MABILLE
@phmabille



© DR

BALISES



PLUS D'INFORMATIONS SUR LATRIBUNE.FR

11

MILLIONS DE FRANÇAIS SURFENT EN 4G, selon les derniers chiffres de l'Autorité de régulation des télécoms (Arcep). Or si l'on additionne les chiffres des opérateurs, il y en aurait 12,7 millions : Orange en revendique 3,7 millions, Numericable-SFR en aurait 3,9 millions, Bouygues Telecom 3,1 millions et Free 2 millions. Cherchez l'erreur...

100

MILLIARDS D'EUROS, C'EST CE QUE LE GAZ DE SCHISTE rapporterait à la France, selon un rapport commandité par l'ancien ministre Arnaud Montebourg, mais que le gouvernement a « enterré », révèle *Le Figaro*. Le rapport évoque une technologie alternative à celle décrite de fracturation hydraulique et précise que l'exploitation du gaz générerait 120 000 emplois.

20

ANS, C'EST L'HORIZON AUQUEL SE PROJETTE sans problème le deuxième patient ayant reçu un cœur artificiel Carmat en août 2014, un homme de 69 ans désirant rester anonyme. Le cœur, qui fonctionne avec des batteries, « on l'oublie facilement », affirme ce quadruple grand-père qui « se sent revivre » et se réjouit de refaire du vélo.

250

MILLIONS, C'EST L'OFFRE DE VIVENDI POUR DAILYMOTION, a fait savoir le groupe, sans plus de commentaire. Même silence du côté d'Orange, propriétaire de Dailymotion, et de Bercy, actionnaire à 24,9% d'Orange. Selon *Le Monde*, l'opérateur serait très favorable à l'offre et au projet d'intégration de Dailymotion dans la stratégie globale de Vivendi.



© DR

L'HISTOIRE

DIVORCER VIA FACEBOOK, C'EST POSSIBLE... AUX ÉTATS-UNIS. Demander officiellement le divorce à un conjoint dont on ne connaît pas l'adresse n'est plus impossible, en tout cas aux États-Unis. Le juge new-yorkais Matthew Cooper, de la Cour de Justice suprême de Manhattan, a en effet reconnu à une infirmière de Brooklyn l'admissibilité de l'envoi de documents à signer relatifs à sa demande de divorce via Facebook, rapporte le *New York Daily News*. L'infirmière, qui n'a jamais vécu avec son mari, pouvait néanmoins échanger avec lui par téléphone. Mais celui-ci déclarait ne pas avoir d'adresse fixe et pas de lieu de travail. Par ailleurs, « le service postal n'avait pas d'adresse à son nom et aucune adresse de facturation liée à son téléphone portable prépayé n'était disponible. Un détective privé a même été engagé, sans succès », a précisé l'avocat de l'infirmière. Le seul moyen de lui transmettre un document était donc son compte Facebook. Le premier message a été envoyé début avril, mais une semaine plus tard restait toujours sans réponse, assure l'avocat. Mais le juge a précisé que le message serait envoyé une fois par semaine pendant trois semaines...

L'ÉVÉNEMENT



De gauche à droite, trois des nouveaux « parrains » de l'économie de l'innovation : Marc Simoncini, fondateur de Meetic, Jacques-Antoine Granjon, fondateur de Vente-Privée, et Xavier Niel, fondateur de Free. Présents en tant que *business angels* et jurés, lors d'une présentation de start-uppeurs en vue d'obtenir un prix, le 18 novembre 2013 au Théâtre de Paris.
© AFP PHOTO MARTIN BUREAU

ENTREPRENEURIAT

La France devient-elle une « start-up nation » ?

LES FAITS. Les jeunes pousses ont la cote, au gouvernement, auprès des groupes du CAC 40 et à la sortie des grandes écoles. Le dynamisme français est un phénomène remarqué aussi à l'étranger.

L'ENJEU. Le soutien dont elles bénéficient devra s'inscrire dans la durée afin de faire émerger, parmi les 10 000 à 15 000 start-up françaises, des champions mondiaux et créer le CAC 40 de demain.

PAR DELPHINE CUNY
 @DelphineCuny

« **L**a scène "tech" française se situe à un point d'inflexion » : c'est John Chambers, le patron du géant américain des réseaux informatiques Cisco, qui le dit. La présence en force des start-up de la French tech en janvier au CES de Las Vegas, le grand salon mondial de l'électronique grand public, n'est en effet pas passée inaperçue : c'était la première délégation européenne et les *Frenchies* représentaient une jeune pousse sur trois dans l'espace dédié Eureka Park. Il suffit d'ailleurs de se rendre dans l'un des nombreux incubateurs, accélérateurs ou usines à jeunes pousses de la capitale, comme le Numa et le Partech Shaker, ou encore l'un des Campings, Cantines et autres lieux équivalents des grandes métropoles françaises pour constater qu'il se passe indéniablement quelque chose : il

existe des dizaines de jeunes gens enthousiastes, fourmillant d'idées, résolus à inventer de nouveaux produits ou services qui pourraient changer la vie des consommateurs ou des entreprises. Une

nouvelle génération d'entrepreneurs très ambitieux, décomplexés, convaincus qu'il est possible de réussir dans leur pays et au-delà, à l'échelle européenne voire mondiale, en rêvant de destins à la Xavier Niel (Free),

Jacques-Antoine Granjon (Vente-Privée) ou Pierre Kosciusko-Morizet (Priceminister), plutôt que d'un siège de patron du CAC 40.

UN CHANGEMENT D'ÉCHELLE EN COURS

Les jeunes pousses ont leurs entrées partout ou presque, jusque dans les salons de l'Élysée et de Matignon, où certaines ont eu le privilège de « pitcher » devant Manuel Valls en novembre, ou au « paquebot » de Bercy, où elles ont particulièrement la cote, et pour cause : 50% de la création nette d'emplois viendraient des start-up, même si leur taux de mortalité est élevé, l'enjeu étant de les faire grandir. « La France est en train de se muer en start-up nation », répète-t-on d'ailleurs dans les couloirs de Bercy et de Bpifrance, la banque publique d'investissement, ardents promoteurs des jeunes entreprises innovantes, même si la secrétaire d'État au Numérique, Axelle Lemaire, lui préfère la notion plus inclusive de « République numérique ».

L'expression « start-up nation » remonte à 2009 et était employée à l'origine pour décrire la percée spectaculaire des entreprises de haute technologie de la « Silicon Wadi », autour de Tel Aviv, en Israël. Bpifrance fait ainsi valoir que l'écosystème français de start-up est en train de « changer d'échelle » comme le prouvent les importantes levées de fonds par plusieurs entreprises en plein essor, comme le site de covoiturage BlaBlaCar et l'opérateur de réseau bas débit pour l'Internet des objets

Sigfox, qui ont levé 100 millions, de dollars pour l'un et d'euros pour l'autre. Mais aussi l'introduction au Nasdaq du spécialiste du ciblage publicitaire Criteo, en 2013 – ce qui n'était pas arrivé à une entreprise française depuis Business Objects près de vingt ans auparavant –, et qui a été suivi par des sociétés de biotechnologies, DBV et tout récemment Collectis, valorisée plus de 1 milliard de dollars.

Autre chiffre révélateur de cette floraison de jeunes pousses : 650 start-up se sont portées candidates en mars à la septième saison du Camping, le programme d'accélération de Numa Paris, pour 30 places seulement ! « La France est la première nation d'Europe en termes de créations de start-up, même devant le Royaume-Uni », a lancé Emmanuel Macron, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, début mars, en visitant justement le Numa avec le vice-président de la Commission européenne Jyrki Katainen, pour lui faire toucher du doigt la réalité du dynamisme français en la matière.

LE NUMÉRIQUE, MAIS AUSSI L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le phénomène reste cependant difficile à quantifier, d'autant qu'il n'existe pas de définition standardisée : on parle d'une « entreprise à la recherche d'un modèle économique qui se donne l'ambition de croître très vite », et qui n'est donc généralement pas rentable ; elle peut employer quatre personnes comme une centaine voire plus, sans

oublier celles qu'on appelle des « scale-up » qui sont en plein essor international, comme BlaBlaCar. À Bercy, on évoque entre 8 000 et 10 000 start-up en France, certaines sources disent même 15 000, dont environ la moitié à Paris et en Île-de-France, sur environ 80 000 jeunes entreprises de croissance en Europe. Dans la seule capitale, il y aurait entre 3 000 et 5 000 start-up, selon que l'on parle du numérique au sens strict ou avec une acception plus large. L'innovation n'est en effet pas que technologique, mais couvre de nombreux champs, comme l'économie collaborative, tendance de fond, dans laquelle des Français sont peut-être en train de constituer de futurs champions.

L'enjeu pour l'économie française, qui dispose aujourd'hui de solides chefs de file mondiaux tels que L'Oréal, LVMH ou Pernod-Ricard, est de « créer le CAC 40 de dans dix ans et d'avoir des milliers de grandes entreprises qui puissent remplacer le CAC 40 actuel », avait expliqué cet hiver Emmanuel Macron à la conférence LeWeb devant un parterre de start-uppeurs et investisseurs du monde entier. Car la révolution numérique, qui concerne tous les secteurs, pourrait bien rebattre les cartes à la faveur d'acteurs émergents et d'innovations de rupture. Depuis quelques mois, plusieurs grands groupes français se sont d'ailleurs mis en mouvement et ont déployé des programmes d'innovation ouverte, d'accompagnement de start-up, ou même des entités d'investissement en capital-risque, comprenant que pour eux aussi le salut viendra peut-être d'une start-up. ■

50%

de la création nette d'emplois viendraient des start-up.

ENTRETIEN

NICOLAS DUFOURCQ, directeur général de Bpifrance

« Ce qui manque, c'est l'audace de partir à la conquête des géants »

En 2014, les aides et prêts accordés par Bpifrance à l'innovation ont dépassé le milliard d'euros. Nicolas Dufourcq réfute le préjugé selon lequel la France aurait vingt ans de retard sur la Silicon Valley. Il vante la qualité des ingénieurs français, la déferlante d'entrepreneurs et l'amélioration de l'écosystème du financement des start-up.

PROPOS
RECUEILLIS
PAR
CHRISTINE
LEJOUX
ET
PHILIPPE
MABILLE

@ChLejoux
@phmabille

LA TRIBUNE – Comment se porte Bpifrance, deux ans après sa création ?

NICOLAS DUFOURCQ – Bpifrance est complètement installée dans le paysage bancaire français. Nous sommes présents dans un très grand nombre de tours de table et de financements bancaires. Beaucoup de banques partenaires jugent Bpifrance structurante dans la distribution de crédits, compte tenu des garanties que nous leur apportons. Au passage, les banques sont de retour sur le terrain, il faut arrêter de leur faire un procès pour une supposée frilosité dans l'octroi de crédits. En ce qui concerne Bpifrance, l'année 2014 a été incroyablement dynamique, avec une hausse de 29% des financements accordés, à 12,5 milliards d'euros, ce qui est massif. Au total, nos encours de crédits ont augmenté de 24%, à 23,8 milliards d'euros. Quant aux investissements dans le capital d'entreprises, ils ont progressé de 38% l'an dernier, pour atteindre 1,4 milliard d'euros. Enfin, pour la première fois, les aides et les prêts à l'innovation ont dépassé le milliard d'euros.

Lors du lancement de Bpifrance, certains redoutaient qu'elle ne vole au secours de « canards boiteux »...

Nous avons une discipline de résultat, que nous imposons également aux entrepreneurs que nous finançons. Nous n'acceptons de distribuer des crédits qu'à des entreprises capables de les rembourser. Nous ne finançons donc pas des sociétés en redressement judiciaire, à moins qu'elles ne soient reprises par des professionnels qui investissent au moins autant que nous et qui se chargent du retournement de l'entreprise. Conséquence, notre coût du risque, en baisse de 41% l'an dernier, n'excède pas 23 millions d'euros, un montant très faible par rapport à un total de bilan de 60 milliards d'euros. Et notre rentabilité des capitaux propres – passée de 1,3% en 2013 à 6%



© CHRISTIAN HARTMANN / REUTERS

banques commerciales, d'aller dans la zone grise des petites PME dont le patron est tout seul. Nous sommes une banque qui prend des risques.

Selon vous, la « France est devenue une véritable start-up nation ». Qu'entendez-vous par là exactement ?

Le préjugé selon lequel la France a vingt ans de retard dans l'innovation est faux. On ne peut pas continuer à dire qu'il n'y a, dans ce domaine, que la Silicon Valley et Israël. La France est une Californie qui s'ignore, elle dispose d'énormément d'atouts. Notre pays compte un million d'ingénieurs, qui bénéficient d'excellentes formations, très adaptées à la révolution des données et qui sont reconnues internationalement, en particulier dans les secteurs des « biotech » et des « medtech ». Les ingénieurs français sont en outre beaucoup plus fidèles à leur entreprise que ne le sont les ingénieurs américains, dont les salaires sont pourtant trois fois plus élevés. Par ailleurs, derrière les *business models* qui réinventent l'utilisation des données, se trouve une vague d'entrepreneurs qui représentent un véritable espoir pour notre pays; c'est une déferlante à laquelle on assiste dans la plupart des grandes métropoles mondiales comme San Francisco, Berlin ou Stockholm.

La France n'a donc plus rien à envier à d'autres pays, sur le front de la dynamique entrepreneuriale ?

Ce qui manque encore, en France, c'est

l'esprit Magellan, l'audace de bâtir d'entrée de jeu des business plans mondiaux, de partir à la conquête des géants. Un peu à la manière de sportifs qui ont besoin d'être coachés, certains entrepreneurs ne roulent qu'à 80 km/h, alors qu'ils pourraient rouler à 120. Si l'économie était un organisme, celui-ci serait une machine émotionnelle hyperpuissante. Aussi, dans le cadre du troisième tour de France que nous avons effectué l'an dernier, nous avons fait de la psycho-économie, nous avons fait du Claude Onesta [qui possède l'un des plus beaux palmarès d'entraîneur de hand-ball, ndlr], en disant aux 11000 entrepreneurs rencontrés d'avoir confiance en eux, de ne pas craindre de se mettre à l'œuvre, que nous étions là pour financer cette œuvre. Les entrepreneurs français ont encore tendance à communiquer surtout sur leurs technologies et leurs produits, alors qu'aux États-Unis, les start-up savent que l'une des premières questions que les investisseurs américains leur poseront sera « Comment allez-vous conquérir le monde? »

Justement, la « vallée de la mort » [besoins de financement entre 500 000 et 2 millions d'euros, ndlr] n'est plus un problème pour nos start-up ?

Les choses vont incomparablement mieux qu'il y a quelques années. Mais il y aura toujours des projets qui ne convaincront pas les très bons fonds français de capital-risque.

Et qui, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'auraient pas eu plus de chance aux États-Unis, où il est extrêmement dur de lever des fonds car l'environnement est très concurrentiel et où les coûts, juridiques notamment, sont très élevés. Nous avons en France un tissu de fonds de capital-risque et d'amorçage unique en Europe continentale, notamment avec les différents fonds que nous avons montés, à l'image de celui de 30 millions d'euros que nous nous apprêtons à lancer avec des « serial entrepreneurs » devenus *business angels*.

Bpifrance est partout... Le poids des fonds publics dans le financement de l'innovation n'est-il pas devenu trop lourd en France ?

Il n'y a qu'en Californie où les capitaux privés vont massivement sur des segments très risqués et peu rentables, comme le capital-innovation. Cela s'inscrit dans la vision constante qu'ont les Américains de devoir réinventer le monde. Partout ailleurs, il y a beaucoup d'argent public dans le financement de l'innovation, notamment en Israël. Le capital-risque et le financement d'amorçage sont en effet toujours à la frontière de la politique industrielle, dans la plupart des pays du monde.

Qu'attendez-vous du plan Juncker, dont une partie (5 milliards d'euros) doit être fléchée vers de l'investissement en fonds propres ?

>>>

« La France est une Californie qui s'ignore, elle dispose d'énormément d'atouts »

en 2014, sous l'effet, notamment, d'un gain de 894 millions d'euros lié à la plus-value de cession de titres Orange et à la revalorisation du solde de notre participation dans l'opérateur de télécommunications – devrait être de 4% cette année. Pour autant, nos fonds de garantie nous permettent de prendre beaucoup plus de risques que les

» En Europe, il existe de plus en plus de fonds de capital-risque transnationaux. Le rôle de l'Europe devrait être de les abonder systématiquement, à chaque fois que se crée un fonds franco-allemand ou franco-suédois, par exemple. L'objectif étant de faire en sorte que le capital-risque européen soit davantage connecté afin de jouer à armes égales avec les États-Unis. C'est la proposition que nous avons faite à la Commission européenne.

Quid de la problématique des levées de fonds supérieures à 10 millions d'euros, difficiles à réaliser pour des start-up françaises, à moins de s'adresser à des fonds anglo-saxons ?

Le phénomène est plus récent que dans la vallée de la mort, mais il n'y a presque plus de problème non plus sur le créneau du capital-croissance. Les fonds de *growth capital* se multiplient, à l'image du fonds Large Venture de Bpifrance. Lancé fin 2013 et doté de 500 millions, il investit des tickets de 10 millions à 50 millions d'euros dans des start-up du numérique, de l'écologie et de la santé. Nous avons également investi 80 millions d'euros dans le fonds de capital-croissance lancé par Partech en début d'année, après avoir injecté 50 millions d'euros dans celui lancé par Keensight Capital en octobre. Et nous sommes en train de financer un quatrième fonds de capital-croissance. Il existe donc désormais en France des fonds capables d'investir plusieurs dizaines de millions d'euros dans un Sigfox. Il est vrai que ces fonds ont jusqu'à présent nettement plus investi dans les biotech que dans le

« Les grandes entreprises doivent apprendre à travailler avec les "barbares" »

numérique. Ainsi, la société biopharmaceutique Cellectis, qui vient de lever plus de 200 millions de dollars sur le Nasdaq et d'ouvrir des laboratoires à New York, n'est autre qu'une « Bpifrance baby », repérée il y a longtemps et dans laquelle nous avions réinvesti via notre fonds Large Venture en décembre 2013, lorsque la société avait connu un passage difficile.

Est-ce suffisant pour transformer les start-up françaises en chefs de file mondiaux ?

Au-delà de l'apport de capitaux propres, ces véhicules d'investissement dans le capital-croissance doivent être des fonds de réseautage, capables d'ouvrir leur carnet d'adresses aux entrepreneurs qu'ils financent, de les accompagner dans la structuration de leur hypercroissance, en les aidant par exemple à recruter leur directeur financier. Nous ouvrons d'ailleurs un bureau à San Francisco pour faire savoir aux entrepreneurs français partis dans la Silicon Valley qu'ils peuvent être financés et accompagnés par des fonds français. Nous sommes déjà en train de travailler sur plusieurs dossiers de levées de fonds massives d'entrepreneurs français qui ont laissé leur R&D en France, mais qui ont installé leurs équipes commerciales en Californie.

Après Criteo, Sigfox envisage de s'introduire sur le Nasdaq. N'est-il pas dommage que les pépites françaises préfèrent Wall Street à la Bourse de Paris ?

Dès que les besoins en financement deviennent très importants, la tentation est en effet encore grande, pour les start-up françaises, d'aller sur le Nasdaq, afin

de disposer d'une forte liquidité, d'une grande profondeur de marché et d'une large couverture par les analystes financiers. La place de Paris manque de liquidité et d'analystes spécialisés sur les valeurs technologiques. Il est vrai que la recherche financière coûte cher aux banques mais, parallèlement, les mandats de cotation leur rapportent beaucoup d'argent. Les récentes initiatives prises par EnterNext pour favoriser la visibilité du secteur *high-tech* auprès des investisseurs sont encore un peu insuffisantes. Sans doute faudrait-il créer un Nasdaq européen. Il n'en reste pas moins que nous travaillons à faire une ou deux grandes cotations sur la place de Paris, peut-être dès cette année.

Toujours sur le plan boursier, une bulle n'est-elle pas en train de se former sur les valeurs technologiques ?

Nous n'en sommes pas encore là, les marchés ne sont pas parvenus à une phase d'irrationalité. Il faut bien comprendre que nous assistons à une véritable révolution industrielle, avec des sociétés dont le chiffre d'affaires croît de 70% ou de 80% par an, ce qui pose problème pour les évaluer sur la base des critères habituels et débouche donc sur des valorisations élevées, en termes de multiple des revenus, par exemple.

Comment faire évoluer la relation entre grands groupes et start-up, qui s'apparente souvent à une sorte de « je t'aime, moi non plus » ?

Nous avons lancé début avril le « Hub », un service de mise en relation des grands groupes avec les start-up, afin que ces deux univers se connaissent, se parlent, se comprennent. Nous demandons à ces différents acteurs de nous dire ce dont ils ont besoin ou ce qui les freine, dans la logique de l'innovation ouverte.

Les grandes entreprises ne doivent pas réagir de manière impériale, en refusant de participer au financement des start-up par peur des conséquences de leurs innovations sur leurs propres *business models*. L'idée n'est pas non plus d'encourager les grands groupes à adopter des comportements de prédateurs en rachetant purement et simplement des start-up. Les grandes entreprises doivent plutôt apprendre à travailler avec les « barbares », à se « barbariser » un peu. Il le faut, car la révolution des données est inéluctable. L'innovation est partout, plus seulement dans la technologie mais également dans les usages, le design, les processus de fabrication... Ce sont de plus en plus ces innovations-là qui vont nous occuper, à Bpifrance. ■



La création d'une banque publique d'investissement était une promesse du candidat François Hollande, ici avec Nicolas Dufourcq, en mars dernier, lors d'une manifestation au siège de Bpifrance. © POOL NEW / REUTERS

L'ENVIE D'ENTREPRENDRE GERME DÈS L'ÉCOLE

Les premiers incubateurs sont apparus dans les écoles dans les années 1990. Depuis, les cours sur l'entrepreneuriat ont fait leur chemin. Aujourd'hui, le statut d'étudiant-entrepreneur reconnaît l'ambition de créer une entreprise tout en décrochant un diplôme.

Depuis le lancement du statut d'étudiant-entrepreneur à la rentrée, 800 étudiants ont déposé leur candidature et 600 ont été acceptés, dont 300 poursuivant le diplôme étudiant-entrepreneur (DEE) en parallèle de leur formation principale. Nicolas Valin et Benjamin Metenier, respectivement en master entrepreneuriat à l'IAE Grenoble et en DUT technique de commercialisation à l'IUT 2 Grenoble, font partie de ces pionniers à la double casquette (Arnaud Koenig, jeune ingénieur diplômé de CPE Lyon, complète leur équipe depuis Zurich où il travaille pour Schneider). Accompagnés par le Pepite (Pôle étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat) oZer, les deux étudiants consacrent en ce moment leur stage de fin d'études à la concrétisation de leur projet d'entreprise, une galerie d'art en ligne baptisée Chall. « Nous voulons répondre à certaines questions avant de créer l'entreprise, nous espérons nous lancer en juillet », explique Nicolas Valin, adepte de la méthode du « *lean startup* ».

Jean-Pierre Boissin, qui porte le projet du statut et des Pepite depuis plus de quatre ans pour le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, est satisfait des premiers résultats. « Nous avons fait la preuve de concept. Le mouvement

sera plus important encore à la rentrée 2015, résume-t-il. C'est un statut national et les 29 Pepite qui couvrent le territoire instruisent tous les dossiers, y compris ceux des étudiants issus d'écoles privées. » Son prochain combat est la mutualisation : « C'est une grave erreur de rester entre soi dans son établissement. Il faut créer une communauté, de la pluridisciplinarité pour ces jeunes entrepreneurs. Dans le modèle américain, il n'y a pas de segmentation. » Autre combat connexe, la création d'espaces de travail collaboratif pour faire bouillonner les idées et les pratiques. Jean-Pierre Boissin est pragmatique : il verrait bien les bibliothèques et les restaurants universitaires libérer de l'espace inutilisé pour accueillir les jeunes entrepreneurs. « Le statut ne coûte pas des millions et pourtant ces entrepreneurs vont créer de la valeur. »

Pour Emmanuel Carli, directeur général de l'Epitech, l'esprit d'entreprise fait partie de l'ADN de cette école d'informatique emblématique créée en 1999. « Dix-sept pour cent de nos étudiants ont une activité entrepreneuriale et 10 % créent une boîte à la sortie », constate-t-il. Depuis dix ans déjà, le modèle des Epitech Innovation Project permet aux étudiants de s'atteler à un projet concret - potentiel futur projet d'entreprise - sur une durée de trois ans. Mais le directeur veut aller plus loin. Après avoir lancé la « Piscine

Moonsht » pour plonger les étudiants dans l'innovation et la disruption, il leur a concocté cette année la « Piscine Forward » : deux semaines pour s'acculturer à l'environnement de l'entrepreneuriat, histoire de sortir du fantasme. Viabilité financière, désirabilité, faisabilité technique, il faut que les projets se frottent à la réalité.

« Mon ambition est d'augmenter la pertinence des projets et d'arriver peut-être à 30 % de créations d'entreprises », affiche-t-il. Parmi les autres initiatives de l'Epitech en faveur de l'entrepreneuriat, le Hub Innovation est un espace de collaboration entre étudiants et entreprises autour de projets liés aux mégadonnées, à la sécurité ou encore à l'embarqué. Et depuis quelques semaines, l'Anti-Incubateur propose des sessions pour répondre aux questions techniques des jeunes entrepreneurs, histoire de combattre « la solitude de l'entrepreneur » selon Emmanuel Carli. Et de citer le cas exemplaire de Docker, une start-up informatique lancée par des anciens de l'Epitech et installée à San Francisco, qui a levé 40 millions de dollars en septembre dernier.

Voilà dix ans, les écoles de la CCI de Paris se sont dotées de leur incubateur, Incuba'School, ouvert aux étudiants (les Gobelins, l'école de cuisine Ferrandi, HEC...) et aux autres. « On fait de la cocreation d'entreprise en s'appuyant sur la diversité des entreprises présentes. Il y a une grande effervescence autour de l'entrepreneuriat, car ils voient d'autres jeunes réussir et ils ont des cours sur ce sujet. Ils se sentent plus légitimes et plus capables de concrétiser », explique Joël Saingré, le responsable d'Incuba'School. Il vient de fonder l'association IES (Incubateurs de l'enseignement supérieur) qui compte une trentaine de membres. « Nous sommes aujourd'hui dans la troisième génération d'incubateurs : ce sont les jeunes qui s'en emparent avec des "hackathons", des week-ends start-up. Je constate que la création d'entreprise est de plus en plus une affaire de jeunesse. » ■ ISABELLE BOUCCO



« C'est une grave erreur de rester entre soi. Il faut créer une communauté, de la pluridisciplinarité pour les jeunes entrepreneurs », affirme Jean-Pierre Boissin, qui porte le projet du statut d'étudiant-entrepreneur et des Pepite depuis plus de quatre ans. © SERGEY NIVENS



La deuxième édition des *Prix La Tribune Jeune Entrepreneur*, au Grand Rex, à Paris, le 2 juin 2014. La troisième édition aura lieu le lundi 13 avril prochain, en même endroit mythique.
© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

PRIX LA TRIBUNE JEUNE ENTREPRENEUR 2015

La France possède d'incroyables talents!

Près de 1000 jeunes ont posé leur candidature pour la troisième édition des *Prix La Tribune Jeune Entrepreneur*. Avec bien des difficultés, et parfois des regrets, le jury a sélectionné 38 finalistes. Voici en quelques lignes leurs portraits, leurs parcours et leurs ambitions.

Ils partirent 1000 et arrivèrent 38 au port... Pour la troisième année consécutive, *La Tribune* remet le lundi 13 avril ses prix du Jeune Entrepreneur au Grand Rex à Paris (inscriptions : Pltje.latribune.fr). Sélectionnés dans toutes les grandes métropoles françaises, les 38 nominés de l'édition 2015 connaîtront ce jour-là le choix du jury qui, après d'ultimes et dif-

ficiles arbitrages, a choisi un lauréat dans chacune des six catégories. À chacun, *La Tribune* et ses partenaires apporteront leur soutien pendant un an.

Pour sa troisième édition, le Prix La Tribune du jeune entrepreneur a capté l'attention des start-up qui montent dans les régions de France. Des start-up qui, comme l'espère le gouvernement, seront les futurs champions de notre économie. La sélection ne fut pas

facile, tant s'en faut. Dans chacune des catégories – Green business, Industrie, Numérique, Services, Social business et Start –, les membres du jury ont bataillé pour départager les candidats, pour élire leur lauréat.

Une mention spéciale doit être accordée à tous ceux qui se sont inscrits dans la catégorie Start réservée aux projets les plus récents. L'impressionnante quantité de candidatures dans cette catégorie

témoigne de l'effervescence de l'entrepreneuriat en France et de l'incroyable dynamisme de notre jeunesse, pourtant durement frappée par la montée du chômage.

Si certains doutent de la capacité de notre économie à sortir un jour de la crise qui frappe la France depuis la fin de l'été 2008, qu'ils se rassurent! La France possède encore d'incroyables talents. ■

FABIEN PILIU ET MATHIAS THÉPOT

GREEN BUSINESS

Aymeric Barthès, 27 ans, Sud-Ouest
Naïo Technologies



Les robots débarquent dans les champs. Naïo Technologies propose aux agriculteurs qui ont fait le choix de l'écologie un robot qui permet de désherber sans produit

chimique les exploitations maraîchères. De nouveaux engins devraient être lancés en 2015. Les cibles? Les petites surfaces maraîchères et les exploitations viticoles. L'entreprise compte 9 salariés pour un chiffre d'affaires annuel de 135 000 euros.

Guillaume Jeangros, 32 ans, Île-de-France
Aqylon



Créée en 2009, Aqylon conçoit et fabrique des turbines ORC (*Organic Rankine Cycle*) permettant de valoriser tout type de chaleur en électricité. Elle

propose aussi des solutions sur mesure pour les marchés de la géothermie et de la valorisation de la chaleur industrielle issue notamment de fours verriers, de cimenterie ou d'aciérie. Les effectifs de l'entreprise située à Paris intra-muros s'élèvent à 8 personnes et son chiffre d'affaires annuel à 690 000 euros.

Eric Petitjean, 28 ans, Nord-Est
Dynapse



Quand Internet déboile dans les potagers et les vergers. Avec le « drive des épouvantails » (Drive-des-epouvantails.fr) de Dynapse, les agriculteurs peuvent désormais écouler plus sereinement leur récolte. La solution de la jeune pousse informatique animée par deux personnes est simple : créer une boutique ou un site Internet pour les producteurs, une commission étant prélevée sur chaque vente. Les livraisons peuvent se faire dans les entreprises. Pour l'instant, 20 « drive » fermiers (par analogie avec les points de vente agricoles collectifs situés dans les fermes) ont été lancés dans huit régions.

Julien Guedj, 29 ans, Sud-Est
MP Shuttle



MP Shuttle propose un concept de navettes mutualisées entre l'aéroport Marseille Provence et la ville de Marseille et ses environs.

Pour séduire sa clientèle, l'entreprise met en avant sa solution de mutualisation qui permet ainsi de réduire le nombre de voitures sur les routes et donc de réduire l'empreinte carbone de chaque voyageur. La TPE compte quatre personnes dans ses rangs. Son chiffre d'affaires 2014 s'élève à 120 000 euros.

Pierre Rivallan, 34 ans, Sud-Ouest
Archénergie



Archénergie est une des premières entreprises en France à proposer une approche globale de leur rénovation énergétique aux particuliers, en réunissant

dans la même structure une compétence de bureau d'étude thermique et de réalisateur de tous les travaux de rénovation énergétique

(isolation, chauffage, ventilation). L'entreprise emploie 12 personnes et affiche un chiffre d'affaires 2014 de 881 000 euros. Après l'ouverture d'une première agence en Gironde, la création d'une seconde est prévue en 2015.



**INDUSTRIE****Julien Fizet, 31 ans, Centre-Est**
WiCi Concept

La TPE conçoit, fabrique et commercialise depuis 2010 une gamme d'astucieux combinés WC et lave-mains connue sous l'appellation « WiCi Concept ». « Ces produits répondent à une forte demande du marché en termes d'aménagement des petits espaces sanitaires : ils procurent gain de place, économies d'eau, hygiène, esthétique et praticité ! », explique Julien Fizet, son fondateur. L'entreprise emploie six personnes. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 309 000 euros.

Caroline Cochet, 27 ans, Sud-Ouest
CD Fruits

Après la pâte, la feuille de fruits ! CD Fruits s'est spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de feuilles de fruits, mais aussi de légumes sous la marque Folion à destination des professionnels des métiers de bouche (traiteurs, restaurants, pâtisseries, glaciers, bars). Issue de purées de fruits ou de légumes, cette feuille est un produit innovant qui a déjà été reconnu plusieurs fois par les professionnels. Ce « cuir de fruit » a remporté le premier prix national de la création d'entreprise agroalimentaire au Sial 2014.

Clément Alteresco, 35 ans,
Île-de-France**Bureaux A Partager**

Créée en 2012, Bureaux A Partager (BAP) a pour objectif de mettre en relation les professionnels cherchant à partager des espaces de travail. Une nouveauté est prévue, BAP travaille sur la sortie d'un nouveau produit pour la rentrée 2015 : le Manager, une plateforme Web qui permettra à tout gestionnaire d'espace de travail collaboratif de gérer en ligne tous les aspects de son espace : contrats, factures, paiement, outils collaboratifs... La TPE emploie 12 personnes. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 850 000 euros.

Thibault Guillaumont, 24 ans,
Nord-Est**Holusion**

Installé à la Plaine Images, le pôle de compétitivité et d'innovation de Lille Métropole, Holusion conçoit, produit et distribue des solutions d'affichage innovantes basées sur les technologies de l'holographie. Son activité consiste à proposer des outils et supports de communication inédits aux entreprises qui leur permettent d'améliorer la valorisation de leurs produits, marques et organisations. L'entreprise, qui emploie six personnes, a réalisé un chiffre d'affaires 2014 de 200 000 euros.

Damien Reynaud, 34 ans, Centre-Est
Fabmed

La société Fabmed fabrique des dispositifs médicaux de haute précision pour l'orthopédie, le maxillo-dentaire, notamment des vis. L'entreprise, établie à Décines-Charpieu, commune située dans la métropole de Lyon, compte cinq personnes dans ses effectifs. Son chiffre d'affaires 2014 a atteint 960 000 euros. En 2015, l'entreprise entend se développer à l'international.

Gautier Papon, 28 ans, Sud-Ouest
Argolight

Créée en décembre 2014, Argolight conçoit, développe et commercialise une technologie brevetée unique au monde de fluorescence structurée ultrastable pour la pharmacie, la cosmétologie et, plus globalement, la recherche médicale. Plus précisément, la TPE conçoit et produit des lames de verres permettant d'étalonner certains microscopes. L'entreprise a d'ores et déjà recruté quatre personnes. Elle a dégagé un chiffre d'affaires 2014 de 175 000 euros.

**NUMÉRIQUE****Loïc Lecerf, 34 ans, Sud-Est**
Smart Me Up

Smart Me Up a développé une technologie d'analyse de visage au sein des flux vidéo en temps réel. Ses outils permettent de déterminer le sexe d'un individu, la position 3D de son visage, son âge, ses émotions, mais aussi de l'identifier. Cette brique technologique, purement logicielle, ouvre des opportunités d'applications pour tous les objets, connectés ou non, qui veulent devenir intelligents. L'entreprise, établie à Meylan, dans l'Isère, compte huit personnes dans ses rangs et affiche un chiffre d'affaires 2014 de 240 000 euros.

Alexis Laporte, 26 ans, Sud-Ouest
Unitag

L'entreprise Unitag offre des solutions permettant de créer des sites mobiles actionnables (jeux-concours, sondages, coupons...) et de les diffuser immédiatement grâce aux canaux mobiles : codes QR, NFC, iBeacon, reconnaissance d'image et SMS. Elle offre également une plateforme clés en main permettant de créer, lancer et mesurer les projets marketing sur mobile en quelques clics. La TPE, située à Toulouse, emploie 10 personnes. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à près de 225 000 euros.

Philippe de Chanville, 34 ans,
Île-de-France**Monechelle.fr**

Monechelle.fr est la première place de marché spécialisée dans le bricolage et le jardinage. Sur son site, les bricoleurs ont un choix équivalent à plus de cinq grandes surfaces de bricolage et des prix en moyenne 20% moins chers. Ils peuvent aussi bénéficier de conseils d'experts en direct, par chat ou par téléphone, et accéder à un catalogue de plus de 200 000 produits en stock. L'entreprise compte 24 personnes dans ses rangs. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 15 millions d'euros.

Marc-Antoine Navrez, 34 ans, Nord
Tymate

Tymate conçoit des applications Web et mobiles de dernière génération, avec une approche en rupture avec les SSII classiques : petite équipe, expertise de pointe, méthodologie agile. Elle compte déjà parmi ses clients quelques noms prestigieux parmi lesquels PSA, Décathlon, la Banque Accor et Vinci. La TPE emploie 11 personnes. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 500 000 euros.

Julien Hervouet, 31 ans, Ouest
iAdvize

L'entreprise a développé une solution de relation client en ligne qui permet aux entreprises d'interagir en temps réel avec leurs visiteurs, par « Click to Chat », « Click to Call » et « Click to Video ». Associé à un moteur de ciblage comportemental, iAdvize permet de proposer une assistance au visiteur qui en a vraiment besoin, au bon moment et au bon endroit, favorisant ainsi l'augmentation du taux de conversion et l'optimisation de la fidélisation et la satisfaction client. Présente dans 40 pays, la PME a déjà embauché 80 personnes. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 4,2 millions d'euros.

Vivien Poujade, 30 ans, Sud-Est
Synthes'3D

Créé en 2007, Synthes'3D est un studio numérique innovant spécialisé dans les images de synthèse 3D, le marketing et les applications pour smartphones et pour tablettes. L'entreprise est articulée autour de trois marques de services : Onilia pour le secteur médical, L'Imagerie 3D pour l'industrie et Anoukis pour l'immobilier. Elle possède quatre établissements, trois en France et un aux États-Unis, à Orlando, Synthes'3D compte 21 personnes dans ses rangs. Son chiffre d'affaires 2014 s'est élevé à 1,2 million d'euros.

Tristan Mehamli, 34 ans, Sud-Ouest
Mugen

Hébergée à la pépinière de Pessac, Bordeaux Unitec Technopole, Mugen est un éditeur de logiciels qui conçoit des solutions permettant le contrôle-commande d'objets et d'environnements connectés (ordinateurs, domotique, lignes de productions...) sur supports mobiles et tactiles (smartphones, tablettes...). L'entreprise surfe sur l'éclosion du marché des drones civils et militaires. Son modèle de rémunération est inspiré du « freemium », reposant sur un téléchargeement libre avec des fonctionnalités gratuites et des services payants, notamment l'utilisation complète de la solution en exploitation, qui est soumise à licence.

**SERVICES****Sylvain Tillon, 32 ans, Centre-Est**
Tilkee

Tilkee a développé un logiciel Web très simple qui permet d'étudier la lecture des offres commerciales B2B, des plaquettes ou de tout autre document hébergé sur son outil. Grâce aux statistiques de lecture précises, Tilkee qualifie l'intention d'achat des prospects pour aider les utilisateurs à organiser plus efficacement leurs relances. L'entreprise a dégagé un chiffre d'affaires 2014 de 48 000 euros.

Arthur Arlet, 29 ans, Sud-Ouest
Duck Me

Ouvert à la mi-2014 dans le centre de Toulouse, Duck Me est un restaurant rapide qui propose une carte à base de viande de canard, et s'affiche comme une alternative face aux géants américains de la restauration rapide qui « standardisent nos déjeuners », juge Arthur Arlet, le fondateur de Duck. En 2015, il prévoit l'ouverture de deux autres restaurants dans Toulouse et sa région.

Antoine Le Conte, 29 ans,
Île-de-France**Polabox**

Devenir le chef de file de l'impression de photo mobile en Europe en vingt-quatre mois. Telle est l'ambition d'Antoine Le Conte, qui a fondé Polabox, un nouveau moyen d'imprimer les photos prises avec un smartphone. Polabox a déjà séduit en Espagne, où le bureau ouvert en juillet 2014 représentait déjà 15% des ventes au mois de novembre. Antoine Leconte se lance en 2015 à la conquête du marché britannique, avant de s'attaquer à l'Allemagne, au Benelux et aux pays nordiques.

Thibaut Lemay, 31 ans, Nord-Est
Mazeberry

Thibaut Lemay et son équipe ont lancé la solution Mazeberry qui, grâce à un algorithme, permet aux annonceurs de contrôler leurs investissements marketing sur Internet. La start-up a également l'intention de lancer un service supplémentaire qui permettra à ses clients d'exploiter la solution Mazeberry en moins de temps et donc de plus se consacrer aux prises de décision.

Caroline Laroche, 25 ans, Ouest
CoRide

Faire des sports de glisse un vecteur de cohésion sociale. Voilà l'idée pleine de fraîcheur de Caroline Laroche qui a créé CoRide. Elle propose à des particuliers de rompre avec la grisaille ambiante du quotidien et de venir (re)découvrir la passion de la glisse, de la mer et de la montagne, au sein d'une communauté de passionnés. Par quel moyen ? En transformant des maisons de particulier en auberge, le temps d'une saison ou d'une semaine.

David Houssemand, 33 ans, Sud-Est
Inventy

Inventy est un cabinet de conseil et d'édition de logiciels qui aide ses clients à déployer plus vite les solutions du deuxième éditeur mondial de logiciels, l'allemand SAP, et à en faire baisser le coût en limitant les risques. Ambitieux, le fondateur d'Inventy, David Houssemand, espère en 2015 atteindre 7 millions d'euros de chiffre d'affaires et recruter plus de 30 personnes en France et à l'international.

Matthias Cadet, 28 ans, Sud-Ouest
Max à Table!

Max à Table!, « Le Fast Good connecté », fait de la restauration rapide à la française goûteuse et équilibrée, d'où le concept de « Fast Good ». Son fondateur Matthias Cadet parie sur l'hyperspécialisation autour du burger et de la salade. Parrainé par le chef cuisinier Michel Roth, Max à Table! a aussi pour originalité de proposer des jeux interactifs et collaboratifs pour petits et grands afin de transformer le temps d'attente du repas en divertissement.



SOCIAL BUSINESS

François-Xavier Potier, 23 ans, Centre-Est
CitybyCitizen



CitybyCitizen est une plateforme en ligne qui met en contact les touristes et les habitants. Visites et autres expériences ludiques sont proposées sur la plateforme par les locaux aux touristes qui n'ont qu'à choisir en ligne celles qui leur correspondent le mieux. Ou comment transformer des touristes en voyageurs.

Stéphane Millet, 23 ans, Sud-Ouest
Guide Like You



Guide Like you est un site Internet de mise en relation des voyageurs avec les locaux pour que ces derniers leur fassent visiter la ville de façon authentique. Appelés « SmartGuides », les locaux (particuliers ou guides professionnels) créent leur page sur le site Guide Like You. Ils proposent par exemple des balades dans la ville en petit comité. Le but étant de faire découvrir aux touristes les endroits cachés que seuls les locaux connaissent.

Pierre Janicot, 32 ans, Île-de-France
ZeWaow!



L'application mobile ZeWaow! a été créée pour provoquer des rencontres imprévues juste à côté de chez soi. Besoin d'un renseignement ou d'un service ? Demandez par le biais de l'application si quelqu'un peut vous aider. L'initiative ZeWaow! a pour but de bonifier les relations entre voisins, de créer des liens entre générations et de remettre le « vivre-ensemble » sur le devant de la scène.

Ramzi Harbi, 29 ans, Nord-Est
En piste l'artiste!



En piste l'artiste! est une association spécialisée dans la démocratisation de la culture, avec comme outils principaux les pratiques ludo-éducatives. La

structure créée par Ramzi Harbi propose une pédagogie alternative mêlant le jeu et la manipulation afin de promouvoir les arts et les sciences auprès des jeunes. Un bel exemple d'initiative entrepreneuriale dans le giron de l'économie sociale et solidaire.

Jeremy Petraud, 22 ans, Centre
Valise



Valise est l'acronyme de « Voyage apprentissages loisir inoubliable sortie exceptionnelle ». Cette société coopérative et participative (Scop) établie à Châteauroux propose à des personnes en situation de handicap mental des séjours adaptés, des ateliers d'apprentissage pour combattre l'illettrisme, ainsi que des activités ludiques à vocation socioculturelle.

Loïc Moncany, 23 ans, Sud-Ouest
Tawa Covoiturage



Tawa Covoiturage est une plateforme Internet de covoiturage consacrée à l'événementiel et à la culture, qui permet à des voyageurs de se rendre ensemble à des événements culturels bien précis. Pour son fondateur Loïc Moncany, Tawa Covoiturage est le meilleur moyen de faire de nouvelles rencontres, car les voyageurs partagent de fait certaines affinités.

START

Tristan Gibausset, 32 ans, Centre-Est
Explorajob



Avec son site Explorajob, Tristan Gibausset mise sur l'envoi de CV par candidature spontanée ciblée. Ce type de candidature permettrait selon Pôle Emploi de pourvoir 25 % des postes en France, tous les ans. Sur Explorajob, un candidat indique ses critères de recherche d'emploi et son profil. L'algorithme du site se charge ensuite de trouver les adresses électroniques de recruteurs pertinents pour la candidature et transmet le CV directement par email.

Romain Duflot, 23 ans, Sud-Ouest
Moto Display



Avec le GPS Motodisplay, Romain Duflot propose une solution alternative aux GPS traditionnels sur le guidon des motos ou des scooters, qui peuvent nuire gravement à la sécurité des motards. Son idée : un dispositif optique projetant les informations du GPS dans le casque sur un écran virtuel et transparent. Il permet au motard de ne plus quitter la route des yeux.

Charlotte Cadé, 27 ans, Île-de-France
Brocante Lab



« Numériser » la brocante, un secteur resté très traditionnel, voilà l'idée innovante de Charlotte Cadé qui a créé Brocante Lab. Sorte de « Leboncoin » spécialisé dans le mobilier et la décoration vintage, cette plateforme Internet très ergonomique réunit acheteurs et vendeurs professionnels, mais aussi des particuliers qui souhaitent chiner en ligne.

Adrien Bodennec, 29 ans, Centre-Est
ByFrançais.com

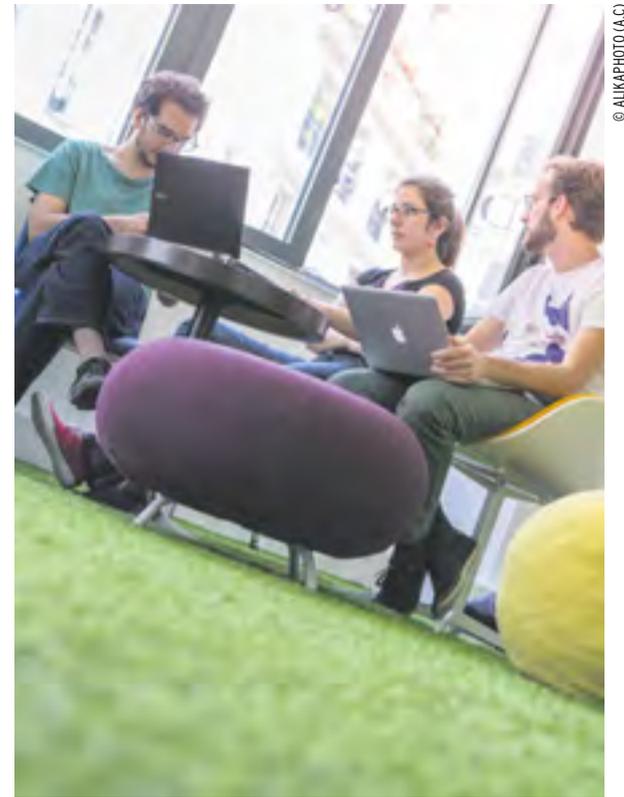


ByFrançais.com applique le *made in France* aux ventes privées et aux achats groupés. L'initiative d'Adrien Bodennec a pour objet de proposer des produits fabriqués en France aux meilleurs prix et se veut entièrement transparente avec les consommateurs. La gamme de produits couvrira la mode, l'habillement, l'ameublement, les loisirs, l'alimentation, les boissons, la cuisine et bien d'autres produits fabriqués en France.

Guillaume Rolland, 18 ans, Ouest
SensorWake



Vendre des odeurs en guise de réveil-matin, l'initiative du tout jeune Guillaume Rolland peut intriguer. Le Réveil Olfactif SensorWake propose pourtant plusieurs choix d'odeur qui réveillent (menthe, café, fraise tagada, viennoiserie...). Ce projet ne laisse pas insensible : le SensorWake a été premier projet français sélectionné pour le concours international d'invention de Google, « Google Science Fair ».



© ALIKAPHOTO (A.C)

Jérémy Guillaume, 26 ans, Sud
Snapkin



Snapkin est un outil de mesure et de mise en plan 3D destiné aux architectes, aux géomètres ou encore aux agences immobilières. Ce projet a pour but de rendre la 3D accessible au plus grand nombre grâce à la simplification des outils de mesure traditionnels et à la réduction de leurs coûts. Il permet de créer automatiquement une version 3D de l'intérieur d'un habitat.

Nicolas Cargou, 26 ans, Sud-Ouest
SamBoat



SamBoat.fr est un site de location de bateaux entre particuliers. Son fondateur Nicolas Cargou promet que le propriétaire peut refuser un mauvais navigateur grâce à un système de notation sur le site, et que le bateau est assuré durant toute la période de la location. Il explique aussi que SamBoat.fr permet de louer des bateaux de propriétaires 30 % moins cher.

LES LAURÉATS 2014 DU PLTJE, TOUJOURS AU TOP

Levée de fonds, embauches, partenariats industriels... les six entrepreneurs récompensés en juin dernier ne se sont pas reposés sur leurs lauriers. Ils surfent sur la vague du succès depuis un an. Et ils n'entendent pas s'arrêter là.

Laurent Berthuel, fondateur de Printerrea, 34 ans (Social Business)
L'entrepreneur normand de 35 ans a doublé ses effectifs en un an. Printerrea compte désormais 21 salariés, dont les deux personnes qui étaient en formation en juin dernier. « Nous recruterons cinq à dix personnes de plus d'ici à la fin de l'année : des techniciens pour fabriquer nos cartouches d'encre recyclées, et des développeurs d'affaires. Les travailleurs handicapés sont toujours les bienvenus. » L'usine de Dreux s'agrandit avec l'ajout de 1000 m² de stockage et 800 m² de production. Son chiffre d'affaires, de 1,3 million d'euros en 2014, devrait à nouveau doubler en 2015.

Matthieu Glayrouse, cofondateur d'Octopepper, 33 ans (Numérique)
Le Bordelais a renforcé sa structure financière en intégrant une équipe internationale dans son conseil d'administration. « Nous avons aussi amélioré l'expérience utilisateur sur notre plateforme Yummypets pour les 400 000 propriétaires d'animaux membres de notre réseau social, qui seront un million à la fin de l'année. » Il a noué cinq partenariats industriels pour lancer en septembre avec Orange son collier connecté pour chien. Pour débiter à l'international, il recherche deux commerciaux doués en *community management* pour développer Yummypets en Espagne et au Royaume-Uni.

Farid Lahlou, cofondateur de Des Bras En Plus, 29 ans (Services)
La société de déménagement à la carte fondée à Paris s'étend en régions cette année. Après Lyon et Bordeaux, elle vient de se lancer à Lille. « Nous avons fédéré 30 déménageurs partenaires, et 30 de plus devraient nous rejoindre d'ici à la fin de l'année. Nous aurons alors une couverture nationale. » Le chiffre d'affaires 2014 affiche une hausse de 75 %, à 1,8 million d'euros, et devrait doubler en 2015. Dans les prochains mois, trois animateurs réseau et trois commerciaux rejoindront l'équipe de 35 salariés.

Rémy Perla, cofondateur de Rêve aux Lettres, 31 ans (Start)
Depuis son lancement en septembre, Rêve aux Lettres compte 600 abonnés. « Et nous

avons recruté nos trois premiers salariés. » Lors du Salon du Livre à Paris, il a présenté sa méthode d'apprentissage de la lecture par correspondance au Président François Hollande et au Premier ministre Manuel Valls. « En septembre, nous lancerons une deuxième histoire participative, où l'enfant sera mis dans le rôle d'un directeur de zoo. » D'ici là, il conclura une levée de fonds de 200 000 euros et il défendra la candidature de Strasbourg au label French Tech, tout en étudiant des partenariats avec des industriels du monde de l'enfance.

Dorian Tourin-Lebret, cofondateur de Smart Impulse, 27 ans (Green Business)
Il négocie lui aussi pour lever des fonds. Il s'est lancé à l'international, équipant des centres commerciaux au Brésil et au Chili, et des hôtels en Australie. « Nous voulons accélérer en Europe. Notre solution de mesure de la consommation électrique a convaincu de grands industriels partenaires. Et depuis

janvier, les commerciaux de GDF Suez sont formés pour vendre notre solution. » Installée dans le XVIII^e arrondissement de Paris, l'équipe devrait passer de 15 à 20 salariés d'ici à l'été.

Arnaud Desrentes, fondateur d'Exoes, 34 ans (Industrie)
Il a levé 2 millions d'euros comme il l'escomptait. Son équipe de dix personnes a accueilli cinq ingénieurs de plus, dont certains débauchés de grands groupes. Il a perfectionné sa technologie de récupération de la chaleur à l'échappement pour accroître l'économie en consommation de carburant pour les camions qui s'en équipent. Deux universités, en Espagne et en Belgique, ont validé sa fiabilité et sa compatibilité avec tous les modèles. « Notre technologie est désormais la meilleure au monde. » Il se porte candidat à l'initiative MyPositivImpact, lancée par Nicolas Hulot. « Vous pouvez voter pour Exoes jusqu'au 19 avril », suggère ce Bordelais qui ne perd pas le nord. ■ PERRINE CRÉQUY

LE DÉCOLLAGE DU FINANCEMENT

Avènement de Bpifrance, multiplication des fonds d'entrepreneurs, développement du *crowdfunding*... Le financement du début de la vie d'une entreprise s'est considérablement amélioré, en France. La problématique demeure en revanche sur le front des gros tours de table.



Faire de ses start-up des champions mondiaux, un défi pour l'Hexagone

Des ingénieurs de talent, dont les formations sont reconnues internationalement, de jeunes entrepreneurs débordant d'idées, des infrastructures numériques de premier ordre... La France possède tous ces ingrédients, qui font de l'Hexagone un écosystème très favorable à l'éclosion de start-up. Même le financement n'est (presque) plus un problème pour les aspirants chefs d'entreprise. Du moins en ce qui concerne la « vallée de la mort » ou « *equity gap* ». Cette fourchette de besoins de financement compris entre 500 000 et 2 millions d'euros, lorsque les jeunes pousses sont déjà trop importantes pour se contenter du « *love money* » de leurs proches, mais pas encore assez grandes pour intéresser les fonds de capital-risque, a longtemps été le parent pauvre du cycle de financement des start-up françaises.

LES FONDS DE CAPITAL-CROISSANCE FONT DÉFAUT

Mais, avec la multiplication des fonds d'entrepreneurs, comme Kima Ventures et Jaina Capital – les fonds de Xavier Niel et de Marc Simoncini, fondateurs respectifs de Free et de Meetic –, le lancement d'initiatives publiques telles que Bpifrance (la Banque publique d'investissement), devenue en deux ans l'un des principaux acteurs du capital-risque en France, les quelque 8 000 *business angels* que compte le pays, sans oublier l'assouplissement de la réglementation du financement participatif, les start-up trouvent plus aisément qu'il y a quelques années les financements nécessaires aux premières années de leur développement.

En revanche, les jeunes pousses éprouvent encore des difficultés à trouver auprès d'investisseurs français ou européens les

10, 15, 20 millions d'euros et plus qui leur permettront de passer à la vitesse supérieure, de devenir des chefs de file internationaux dans leur secteur d'activité, des « *billion dollars companies* » selon l'expression de Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance. « *Le financement d'opérations d'envergure reste difficile en France, nous ne savons pas financer les besoins en capitaux élevés* », avait reconnu Michel Sapin, ministre des Finances, le 25 novembre, lors de la journée du capital-développement organisée par l'Afic (Association française des investisseurs pour la croissance). De fait, la France manque de fonds de capital-risque de grande taille, dotés d'une force de frappe de l'ordre de 500 millions d'euros. Une taille critique qu'il devient indispensable d'atteindre, les besoins en capitaux propres des entreprises de croissance pouvant aller aujourd'hui jusqu'à 50 millions d'euros, et la majorité des fonds de capital-risque ne pouvant pas allouer plus de 10% de leurs actifs à une seule et même société, afin de respecter leurs ratios d'emprise.

Si les fonds de « *large venture* » ou de « *capital-croissance* » font défaut à l'Hexagone, c'est d'abord parce que cette catégorie d'investissement est particulièrement risquée, du fait de l'ampleur des capitaux nécessaires à l'internationalisation d'une start-up, à l'industrialisation de sa technologie ou encore à son déploiement sur de nouveaux segments de clientèle. Et ensuite, parce que cela fait plusieurs années que le capital-risque n'a plus les moyens d'accompagner les jeunes pousses à ce stade de leur développement, ses ressources se raréfiant en raison de la désaffection, d'un côté, des banques et des assureurs, confrontés aux nouvelles réglementations relatives au renforcement de leurs fonds propres et, de l'autre, des particuliers, refroidis par les coups de rabot fiscal donnés à l'investissement dans les PME.

Conséquence, les start-up françaises parvenues à un certain degré de maturité n'ont d'autre solution que de se tourner vers des investisseurs étrangers pour tenter de devenir des champions mondiaux. « *En Europe, 40% à 60% des tours de table supérieurs à 10 millions d'euros sont financés par des fonds américains* », avait indiqué Bruno Crémel, *general partner* de Partech Growth, le 26 janvier, lors du lancement de ce fonds de capital-croissance, doté de 200 millions d'euros à l'issue d'un premier « *closing* », et qui investira des tickets de 10 à 45 millions d'euros dans des start-up du secteur high-tech. La création de ce fonds de *large venture* doit aider à remédier au « *décalage qui existe en Europe entre la maturité de l'écosystème des entreprises de haute technologie et la maturité de l'écosystème financier* », selon Bruno Crémel.

Autrement dit, l'offre de financements n'a pas suivi l'accélération du développement des start-up *high-tech* européennes, un développement caractérisé ces dernières années par l'apparition de numéros mondiaux en puissance comme Criteo, le spécialiste du ciblage publicitaire sur Internet. « *L'Europe a dix à quinze ans de retard sur les États-Unis sur la thématique du capital-croissance. Or il existe en Europe toute une génération d'entrepreneurs en série dont les start-up arrivent aujourd'hui à une certaine maturité* », renchérit Omri Benayoun, *general partner* à Partech Growth.

L'INTRODUCTION EN BOURSE, LE PROBLÈME QUI PERDURE

Un an plus tôt, c'est Bpifrance qui avait lancé Large Venture, un fonds de 500 millions d'euros destiné à investir des montants unitaires de 10 à 50 millions d'euros dans des start-up des secteurs du numérique, du développement durable et de la santé. Bpifrance a d'ailleurs investi

80 millions d'euros dans Partech Growth, et 50 millions dans un autre fonds de *large venture*, Keensight IV, doté de 250 millions d'euros et lancé en octobre par Keensight, l'ex-R Capital. Enfin, dans le cadre du plan Juncker, Bpifrance a proposé à la Commission européenne que ce programme d'investissement conçu pour relancer l'économie du Vieux Continent abonde systématiquement chaque nouveau fonds de capital-risque transnational créé. L'objectif : favoriser l'émergence de très grands fonds, gérant quelque 300 millions d'euros d'actifs, afin d'aider le capital-risque européen à jouer à armes égales avec le *venture capital* américain. « *Le phénomène est plus récent que dans la vallée de la mort, mais il n'y a presque plus de problème non plus sur le créneau du capital-croissance* », estime ainsi Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance (lire son interview pages 5 et 6). Resterà à résoudre le problème de l'étape ultime du financement des start-up, à savoir l'introduction en Bourse. En effet, à l'image de Criteo, la cotation sur le Nasdaq américain semble devenir un standard pour les jeunes pousses françaises.

Une démarche certes logique pour des sociétés réalisant la quasi-totalité de leur activité aux États-Unis et dont la majorité des concurrents sont cotés outre-Atlantique. Mais il faut bien reconnaître que, d'une manière générale, le Nasdaq est *the place to be* pour les start-up, en particulier *high-tech*, indépendamment de la proportion de leur chiffre d'affaires réalisée aux États-Unis. Wall Street offre en effet une liquidité, une visibilité auprès des investisseurs et, partant, une valorisation sans commune mesure avec la place de Paris. EnterNext, la filiale d'Euronext consacrée aux PME, a lancé fin 2014 des initiatives destinées à relancer l'attractivité de la place parisienne, mais sans doute faudrait-il aller plus loin encore, vers la création d'un Nasdaq européen. ■

CHRISTINE LEJOUX

« *En Europe, 40% à 60% des tours de table supérieurs à 10 millions d'euros sont financés par des fonds américains* », avait indiqué Bruno Crémel, *general partner* de Partech Growth, le 26 janvier, lors du lancement de ce fonds de capital-croissance, doté de 200 millions d'euros à l'issue d'un premier « *closing* », et qui investira dans des start-up du secteur high-tech.

© PIERRE ANDRIEU - FOTOLIA - STEPHANE DE SAKUTIN / AFP

LE CONTRAIRE DE SEUL AU MONDE

—
Seul au monde ? C'est le sentiment que vous éprouvez en tant que jeune entrepreneur quand il s'agit de préparer l'avenir, protéger vos proches ou vos salariés, anticiper les risques de la vie. La promesse que nous vous faisons c'est d'être « le contraire de seul au monde ». Nous vous accompagnons tout au long de votre vie pour tous vos besoins en prévoyance, santé, épargne et retraite afin de vous apporter le soutien et la sérénité que vous attendez.

Pour prendre rendez-vous avec un conseiller contactez-nous au **0 970 808 808** (appel non surtaxé) et découvrez nos offres dédiées aux créateurs d'entreprise **www.ag2rlamondiale.fr**



AG2R LA MONDIALE

le contraire de seul au monde

GIE AG2R RÉUNICA, membre du groupe AG2R LA MONDIALE -
Siège social : 104-110, boulevard Haussmann - 75008 PARIS - RCS Paris 801 947 052

**PRÉVOYANCE
SANTÉ
ÉPARGNE
RETRAITE
ENGAGEMENT SOCIAL**

QUE FAIT L'ÉTAT ?

Hollande et les start-up : des premières gaffes à la lune de miel

Après la révolte des « Pigeons », le gouvernement a tenté de renouer le dialogue avec les créateurs de start-up. Malgré quelques maladresses, le soutien désormais accordé à la French Tech est-il le marqueur d'un nouveau départ ?



En octobre 2013, le « mouvement des Pigeons » fédère rapidement au-delà des seuls start-uppeurs pour dénoncer un projet de loi de finances « létal » pour les entreprises de croissance. Aujourd'hui, les Pigeons se sont assagis (lire l'encadré).
© ISTOCK

C'était une révolte. Elle a entraîné une révolution. Paraphrasant la célèbre réponse de Gaëtan de La Rochefoucauld à Louis XVI, qui s'interrogeait sur la nature des événements au lendemain de la prise de la Bastille, c'est ainsi que l'on pourrait décrire la révolution copernicienne subie par l'Élysée et les différents locataires de Matignon et de Bercy.

Un rappel historique s'impose. Rentrée 2012, quelques mois après l'élection de François Hollande à la présidence de la République, la présentation du projet de loi de finances (PLF) 2013 déclenche une émeute parmi les dirigeants de start-up. L'article 6 du projet de budget alourdit brutalement la fiscalité des plus-values de cession d'entreprise. La taxe appliquée voit son taux grimper de 34,5% à 60% et même 63,5% dans certains cas.

Dans une tribune choc publiée sur le site de... *La Tribune (Latribune.fr)*, Jean-David Chamboredon, le fondateur du fonds d'investissement ISAI Gestion qui soutient le développement des start-up se déchaîne : « *Taxer le capital investi dans une PME de croissance plus que l'immobilier, l'art ou des placements de père de famille, c'est totalement nier cette contribution à la croissance que nous recherchons. Taxer ce capital comme le travail c'est nier à la fois le risque pris - on peut tout perdre si l'entreprise connaît des difficultés - et l'illiquidité associée puisque les business angels ou investisseurs en capital restent souvent entre sept et dix ans au capital des entreprises. Passer brutalement d'une taxation de 19+13,5 = 32,5% à 45+15,5 = 60,5% - voire plus si la CSG augmente encore et si on y ajoute des contributions exceptionnelles -, c'est létal, et cela signifie condamner à mort l'économie et la croissance de notre pays!* », écrit alors Jean-David Chamboredon. Carlos Diaz, le fondateur de Kwarter, une start-up installée dans la

Silicon Valley, surenchérit sur les réseaux sociaux. Un compte Twitter et une page Facebook sont lancés par Carlos Diaz, Fabien Cohen de Whooser, Tatiana Jama Gomplewicz de Living Social, Jérémy Benmoussa de Up2Social et Ruben Nataf de 10 Days in Paris. Sur sa page Facebook, le club d'entrepreneurs en colère publie un manifeste en octobre signé par le « Mouvement des Pigeons ».

UNE RÉVOLTE QUI FÉDÈRE ET FAIT PLIER L'ÉLYSÉE

La révolte a désormais un nom. Le Mouvement des Pigeons est né! En quelques jours, il enregistre plus de 75000 signatures de soutien. Tous les signataires ne sont pas des créateurs de start-up. Beaucoup de chefs d'entreprises classiques rejoignent les Pigeons pour dénoncer le choc fiscal que ce PLF très controversé prévoit d'ap-

pliquer aux entreprises. Au total, ce sont plus de 9 milliards d'euros d'impôts supplémentaires qui ont été votés par le Parlement. Les Pigeons font des émules. Comme une traînée de poudre, d'autres mouvements se fédèrent, parmi lesquels les Moutons, les Moineaux, les Poussins puis les Bonnets rouges en Bretagne pour hurler leur opposition à la politique économique du gouvernement.

Devant l'ampleur du mouvement de contestation, dont l'acmé sera la semaine de protestation des chefs d'entreprise début décembre 2013, le gouvernement fait machine arrière. Des Assises de l'entrepreneuriat sont lancées. Il faut déminer le terrain. Elles sont ouvertes le 14 janvier. Des groupes de travail phosphorent pour trouver les solutions capables de faire émerger les champions de demain de l'économie française. Dans son discours de clôture des Assises, le 29 avril 2013, François Hollande annonce la simplification de la fiscalité sur les plus-values de cession. Les Pigeons ont gagné!

LES MALADRESSES RÉPÉTÉES D'ARNAUD MONTEBOURG

Avec cette décision, l'exécutif espérait renouer le dialogue avec les entrepreneurs. Mais la partie n'est pas gagnée. Deux semaines avant le discours du chef de l'État, Arnaud Montebourg, alors ministre du Redressement productif, fait des siennes. En pleine tentative de réconciliation avec les entrepreneurs, il envoie un très mauvais signal aux chefs d'entreprise.

Un nouveau rappel des faits s'impose ici. Yahoo!, le géant de l'Internet américain, souhaite alors acquérir 75% du capital de la plateforme vidéo Dailymotion, filiale d'Orange, ex-France Telecom. À quel prix? 300 millions de dollars, soit 223 millions d'euros. Pour convaincre l'État, qui détient 27% du capital de l'ex-France Telecom, et emporter la mise, Yahoo! promet de garder ce qu'il appelle « un centre de gravité » dans l'Hexagone, c'est-à-dire une fonction stra-

tégique, et de créer un centre de recherche et de développement. En total désaccord avec Stéphane Richard, le PDG d'Orange, Arnaud Montebourg s'y oppose fermement, sauf si l'américain se contente de 50% du capital. Le dossier est refermé. Dailymotion doit trouver un autre partenaire pour se renforcer. Ironie de l'histoire, le 14 mars, Orange annonce être en négociation exclusive avec le groupe hongkongais PCCW pour céder 49% de sa filiale... avant qu'Emmanuel Macron, son successeur à Bercy décide de privilégier une solution européenne, voire française - Vivendi vient opportunément de faire une proposition d'achat de 49% de Dailymotion, pour 250 millions d'euros.

Reste que ce veto dans le dossier Dailymotion ne fut pas la seule maladresse d'Arnaud Montebourg à l'encontre des start-up. En décembre 2013, déjà, le bouillant ministre s'écharpe sur les réseaux sociaux avec Xavier Niel, le fondateur de Free. Pour quel motif? Il accuse Free et sa politique commerciale agressive d'avoir entraîné des destructions d'emplois dans les télécoms. Lors du salon LeWeb organisé à Saint-Denis et qui rassemble les principaux acteurs de la nouvelle économie, Arnaud Montebourg enfonce le clou en déclarant : « *We need to slow innovation to protect the old businesses* », ce que l'on peut traduire librement par « *Nous acceptons l'innovation à partir du moment où elle ne perturbe pas les entreprises historiques* ».

Bref, la réconciliation est délicate. Depuis, les temps ont-ils changé? L'émergence du concept de la French Tech que le gouvernement soutient via le programme des investissements d'avenir (PIA) et tente d'organiser suscite l'enthousiasme. Les mesures contenues dans la loi Macron, comme la relance des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE, voir l'encadré ci-dessous) sont également saluées. Ce ne serait qu'un début. Les entrepreneurs attendent avec impatience de nouvelles mesures. Elles devraient bientôt arriver. Matignon est à la manœuvre. Après les espoirs déçus, l'idylle? ■ **FABIEN PILIU**

QUAND « LES PIGEONS » SALUENT L'ACTION DE BERCY

Dans le volet « Investir » de la loi Macron, les start-up sont à l'honneur. Pour aider ces jeunes pousses de l'économie à attirer, motiver et conserver les meilleurs, Bercy a pris le parti de dépoussiérer l'actionnariat salarié. Comment? En simplifiant la fiscalité des dispositifs de bons de souscription de parts de créateurs d'entreprises (BSPCE) et la procédure d'attribution gratuite d'actions.

Pour mémoire, les BSPCE sont des bons, attribués gratuitement ou non, qui donnent le droit à son bénéficiaire de souscrire, au cours

d'une période déterminée, des actions dont le prix est fixé lors de l'attribution des BSPCE. Seules les entreprises de moins de quinze ans dont le capital est détenu au moins à 25% par des personnes physiques et dotées d'une valorisation inférieure à 150 millions d'euros si elles sont cotées en Bourse, peuvent distribuer des BSPCE. Concrètement, la loi prévoit que les start-up puissent en attribuer sur leurs propres titres à tous leurs salariés, et y compris à ceux de leurs filiales. Jusqu'ici, ce n'était pas possible. Le dispositif

se prolonge en cas de fusion - un phénomène courant - entre plusieurs start-up.

Les attributions gratuites d'actions (AGA) aux salariés relèvent du même objectif : motiver les collaborateurs auxquels l'entreprise ne peut verser des salaires importants, faute de ressources suffisantes. On sent clairement la patte des acteurs de la French Tech dans ce coup de pouce fiscal. Et la révolte des Pigeons paraît désormais bien loin. La preuve, ils saluent l'initiative du gouvernement ! ■ **F. P.**

LES ALLIANCES D'ENTREPRISES

Pourquoi les grands groupes se frottent aux jeunes pousses

Les programmes d'accélération de jeunes pousses et les fonds de capital-risque d'entreprise se multiplient. Presque tout le CAC 40 s'est mis à l'innovation ouverte, motivé par le besoin de se réinventer et la crainte de se faire « ringardiser » par un nouvel entrant venu du numérique.

« **H**ack the drone », autrement dit « venez pirater les drones ! » C'est l'invitation de GDF Suez aux développeurs et start-uppeurs pour son « hackaton », un concours-marathon de développement d'applications, organisé sur trois jours à la fin du mois à l'école d'informatique 42, fondée par Xavier Niel en partenariat avec le fabricant de drones français Parrot. À gagner : 3000 euros, deux mois dans un incubateur et un « accompagnement par des coaches et ingénieurs » du géant de l'énergie.

Le groupe dirigé par Gérard Mestrallet a aussi annoncé au début du mois que son fonds de capital-risque de 100 millions d'euros, GDF Suez New Ventures, créé en mai dernier, investissait 2 millions dans la start-up Redbird, experte dans l'analyse de données techniques collectées par les drones, après avoir pris un ticket dans Sigfox. Des initiatives révélatrices de la révolution culturelle en cours au sein des groupes du CAC 40.

Depuis un an, les grandes entreprises rivalisent d'annonces et d'initiatives de coopération avec des jeunes pousses – prix, concours, incubateurs, accélérateurs, investissements –, dans une démarche réellement stratégique pour certaines mais aussi de communication et d'image, surfant sur cet engouement généralisé pour ces entrepreneurs de nouvelle génération.

L'APPEL ENTENDU D'EMMANUEL MACRON

Pourtant, à l'automne dernier, Philippe Lemoine, auteur d'un rapport sur la transformation numérique de notre économie commandé par le gouvernement, constatait que les grands groupes français étaient encore trop souvent dans une attitude de crainte à l'égard des nouveaux acteurs venus du numérique, demandant à l'État de les protéger de ces « barbares ». C'est la fameuse crainte de « se faire uberiser », évoquée par Maurice Lévy, le président du directoire de Publicis, en référence à Uber, la start-up californienne connue pour son application mobile de mise en relation avec des chauffeurs de véhicules de tourisme sans licence de taxi. Or « un grand groupe ne pourra réussir sa transformation numérique juste avec quelques consultants, il faut intégrer des talents, des compétences numériques, en acquérant des start-up, cela vaut aussi pour les PME et ETI », insiste-t-on à Bercy. Emmanuel Macron, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, a invité à plusieurs reprises les grands groupes à travailler davantage avec les

start-up, ou même à les racheter, considérant qu'« il n'y a pas de raison que seules les entreprises américaines rachètent nos start-up ».

Un appel visiblement entendu. À titre d'exemple, aujourd'hui près de la moitié des entreprises du CAC 40 sont clientes des programmes de transformation numérique et d'innovation ouverte du Numa, qui compte Orange et BNP Paribas parmi ses sponsors, aux côtés de Google.

Certains grands groupes industriels pratiquaient déjà l'innovation collaborative, l'ouverture de leur R&D à des établissements de recherche, des PME et des start-up du secteur, mais dans une logique de filière plutôt que dans l'approche transversale, décloisonnée, du numérique.

Le Partech Shaker, présenté justement comme un « campus consacré à l'innovation ouverte dans le numérique », ouvert en décembre par le fonds d'investissement Partech Ventures, a attiré plusieurs grands groupes qui veulent se frotter à l'écosystème du numérique, de Saint-Gobain à la BNP, Lagardère Active ou Alcatel-Lucent.

« L'ESPRIT D'ENTREPRISE ET LA PRISE DE RISQUE »

« Comme beaucoup, on est secoué, "disrupté", malmené. On dit aux start-up : venez nous aider à réinventer le groupe », a ainsi justifié Éric Scherer, le directeur de la prospective de France Télévisions, également partenaire. « Dans une économie numérique où l'agilité est un facteur clé de succès, grands groupes et start-up ont un intérêt partagé à collaborer », a déclaré de son côté Michel Combes, le directeur général d'Alcatel, qui souhaite « renouer avec l'esprit d'entreprise et la prise de risque ». Cependant, les start-up, comme les PME, ont parfois des réticences, craignant d'être étouffées, de perdre leur indépendance, de se fermer des portes en s'associant de façon intime à certains grands groupes.



« Il n'y a pas de raison que seules les entreprises américaines rachètent nos start-up », affirme Emmanuel Macron, le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. © AFP PHOTO/ALAIN JOCARD

GDF Suez, le groupe dirigé par Gérard Mestrallet, vient d'investir 2 millions d'euros dans la start-up Redbird, via son fonds de capital-risque GDF Suez New Ventures. © REUTERS/CHARLES PLATIAU

Afin de faire le lien entre ces deux univers qui ne parlent pas toujours la même langue, les banques veulent jouer aussi leur rôle d'« entremetteur » pour former des « couples », à l'image de BNP Paribas et son programme Innov & Connect ou de Bpifrance qui a lancé le « Hub » qu'elle présente comme le « Meetic des start-up et ETI ». Les pôles de compétitivité, qui avaient déjà la vocation de fédérer les acteurs d'une filière, se posent aussi en intermédiaires : le pôle francilien Systematic vient ainsi de lancer l'initiative « meet the big boss », un déjeuner entre un PDG du CAC 40 et des entreprises innovantes, que Michel Combes a inauguré.

La démarche est forcément intéressée, d'une manière ou d'une autre : il s'agit d'inciter à utiliser ses produits, devenir fournisseur à court terme ou en faire des clients plus tard, ou de compléter son offre avec une solution innovante. Les grands groupes, pas seulement français, l'ont bien compris. « Il n'y a pas de projet qui fonctionne sans intérêt réciproque, il y a toujours un enjeu business : les entreprises sont très fidèles à celles qui les ont aidées », reconnaît Gérald Karsenti, le patron de HP France, qui a lancé son programme HP start-up à l'automne : les 22 jeunes pousses sélectionnées bénéficient d'un accompagnement personnalisé d'un cadre dirigeant du groupe informa-

tique, de son réseau de partenaires et d'un « kit de démarrage », à savoir des solutions logicielles HP à tarif préférentiel. « L'intérêt de ce programme est de stimuler l'innovation, d'aider des start-up à se développer et de nous challenger nous-mêmes : on injecte une logique de start-up dans l'entreprise », fait valoir le PDG de HP France. Mais le groupe ne va pas jusqu'à investir au capital.

ORANGE DÉPLOIE SA STRATÉGIE DU MARIAGE

Orange a décidé d'aller plus loin et d'interagir de plusieurs manières avec les start-up. Il a lancé son propre programme d'accélération, qui a démarré en 2013 dans la Silicon Valley avant d'être décliné dans plusieurs pays, dont la France bien sûr, où l'opérateur cherche sans détours « des start-up françaises ayant développé un produit qui transforme la façon dont nous communiquons ». Pascal Latouche, le directeur du programme Orange Fab France, insiste : « L'objectif est de marier une start-up avec une de nos business units pour aboutir à un contrat commercial, nous lui ouvrons notre parc de clients et il faut que le produit puisse être rapidement intégré dans nos propres roadmaps. On ne se situe pas dans un rapport client-fourisseur. »

Les six start-up peuvent être hébergées chez Orange et bénéficier d'un prêt de 15000 euros sous forme d'obligations convertibles. L'opérateur peut même décider d'investir au capital : c'est ce qui est arrivé à Afrimarket, qui a fait partie de la première saison d'Orange Fab. Cofondée par l'énergétique Rania Belkahlia, cette start-up, repérée initialement par Xavier Niel qui avait investi en amorçage, a signé en fin d'année un partenariat commercial avec Orange qui a intégré sa solution de transfert d'argent en « cash-to-goods » sous forme d'option au service Orange Money, avant que le nouveau fonds de l'opérateur, Orange Digital Ventures, n'investisse 1 million d'euros fin janvier. Une belle success story en devenir. ■

DELPHINE CUNY



FINANCEMENT

« Mieux vaut vivre aux États-Unis que mourir en France! »

Marc Simoncini, le fondateur de Meetic et du fonds d'investissement Jaïna Capital, conseille aux startuppeurs qui peinent à lever 3 millions d'euros en France de signer avec des Américains et de s'installer sur place. Une manière d'échapper à la fameuse « vallée de la mort ».

La scène est édifiante. Une équipe de jeunes startuppeurs français, à la recherche de 1,5 million d'euros, explique à l'un de ses investisseurs, Marc Simoncini, le célèbre fondateur de Meetic devenu *business angel*, qu'elle peine à lever l'argent et que les fonds américains réclament qu'ils déménagent là-bas. L'entrepreneur, connu pour son franc-parler les conseille : « Partez! Il vaut mieux vivre aux États-Unis que mourir en France. » Et le reportage de l'émission « Capital », diffusé sur M6 en ce dimanche soir du 22 mars 2015, de conclure à « l'immense gâchis du système français qui pousse les start-up les plus prometteuses à quitter l'Hexagone », avant d'embrayer sur une jeune pousse partie s'épanouir en Californie. De quoi décourager les dirigeants de Bpifrance qui martèlent qu'il n'y a (presque) plus de problème de financement pour les start-up en France.

Il est vrai que ces derniers temps, chaque mois, voire chaque semaine, de jeunes entreprises de la French Tech annoncent des levées de 1 à 2 millions d'euros ou plus, souvent avec Bpifrance, par exemple Easyrecrue (2,5 millions), Fabshop (1,2 million), Famicity (2 millions), ou sans la banque publique, auprès de fonds de capital-risque ou de *business angels*, à l'image de Dayuse (1 million), Amplement (1 million), Chauffeur-privé (5 millions), Lydia Solutions (3,6 millions).

« PITCH » À MATIGNON ET XAVIER NIEL AU CAPITAL

La start-up dont il est question dans le reportage s'appelle Wandercraft. Fondée en 2012 par de jeunes diplômés de Polytechnique, elle

a conçu un prototype d'exosquelette motorisé permettant à des paraplégiques ou myopathes de remarcher de manière naturelle et sans béquilles. Avec une poignée d'autres start-up, Wandercraft a eu le privilège de « pitcher » en novembre dernier devant le Premier ministre et la crème des investisseurs français, à Matignon, où elle avait confié négocier un tour de table de 3 millions d'euros. La jeune pousse de robotique dynamique a déjà levé près d'un million d'euros auprès de *business angels*, notamment Xavier Niel, le fondateur de Free, via son fonds Kima Ventures, et Jean-Louis Constanza (fondateur de Tele2, ex-Orange Vallée). De bonnes fées sur son berceau, mais qui ne garantissent pas de passer sans encombre à l'étape suivante. « L'équipe n'a pas envie de s'exiler mais de rester en France! Le niveau des jeunes ingénieurs et scientifiques, en maths et en robotique, est excellent chez nous. Wandercraft a décidé de tester le financement participatif sur la plateforme Anaxago, pour lever 1,5 million d'euros, en complément d'un tour de table. Cela reste bien sûr plus long et plus compliqué de convaincre des fonds français quand il s'agit d'un produit qui n'existe pas encore », explique à La Tribune Jean-Louis Constanza, qui siège au conseil d'administration. Pourtant, l'entreprise est « à l'heure sur sa roadmap », son plan de marche, et « montre des prototypes », souligne-t-il, ajoutant que le financement est « en bonne voie ». Les cofondateurs avaient expliqué qu'il leur faudrait encore « un an d'implémentation et un an de certification », espérant une mise sur le marché de leur produit grand public en 2016. Comme l'observe Marc Simoncini dans le reportage, Wandercraft se trouve dans la « vallée de la mort », cette phase délicate d'une start-up qui a déjà levé un peu d'argent mais a besoin « de trouver les 2 ou 3 millions d'euros

pour grossir ». C'est le fameux « equity gap », le manque de financement en fonds propres de 1 à 5 millions d'euros : un ticket trop gros pour les *business angels* ou les fonds d'amorçage, trop petit pour des fonds de capital-risque.

LA « VALLÉE DE LA MORT » NE SERAIT PLUS SI FATALE ?

Un terrain sur lequel Bpifrance, la banque publique d'investissement, intervient de façon ciblée, alors qu'elle a plutôt mis l'accent sur les gros tickets et le changement d'échelle de l'écosystème français. Interrogée, la BPI ne partage pas du tout les conclusions du reportage sur l'avenir plus radieux outre-Atlantique pour les start-up françaises. « La vallée de la mort est en train de rapetisser. La situation est totalement différente aujourd'hui par rapport à il y a dix ou même cinq ans » fait valoir un porte-parole de Bpifrance.

La banque publique d'investissement accorde des prêts innovation sans contrepartie (entre 500 000 et 3 millions d'euros) et participe à des tours de table, mais veut éviter le saupoudrage, préférant miser sur les futurs champions, à l'image de BlaBlaCar, Withings, Sigfox, etc. Bpifrance soutient financièrement un autre projet de R&D d'exosquelette, à usage militaire et industriel, RB3D, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, à hauteur de 3,4 millions d'euros.

« La vallée de la mort existe moins qu'avant, parce qu'il y a plus d'acteurs du financement auxquels s'adresser », considère également Jean-David Chamboredon, le président exécutif d'Isai, le fonds créé par des entrepreneurs de l'Internet, dont Pierre Kosciusko-Morizet (Priceminister) et Geoffroy Roux de Bézieux (Virgin Mobile). « Le paysage s'est amélioré pour une start-up Internet qui aura des besoins de financement modestes et progressifs. En revanche, la difficulté demeure pour des projets ambitieux à forte intensité capitalistique, par exemple dans le secteur des medtech [technologies médicales, ndlr]. Pour passer d'une très bonne idée à quelque chose de concret, il faut plusieurs millions d'euros et c'est très difficile à trouver », relève-t-il.

Dans les secteurs plus pointus, les start-up ont en effet peu de fonds vers lesquels se tourner en France, les sociétés d'investissement généralistes ne voulant pas prendre de risque dans des domaines qu'elles ne maîtrisent ou ne comprennent pas. « Les fonds de capital-risque français ont tendance à investir vite et



Marc Simoncini, fondateur et PDG de Meetic et de Jaïna Capital, considère qu'une start-up qui a déjà levé un peu d'argent mais a besoin « de trouver les deux ou trois millions d'euros pour grossir » a beaucoup de mal à surmonter cette étape, que l'on appelle précisément « la vallée de la mort ». © AFP PHOTO / ERIC PIERMONT

bien dans des domaines connus. Ils demandent à voir du chiffre d'affaires et si possible des bénéfices! C'est vrai aussi aux États-Unis, mais là-bas le volume d'investissement disponible est beaucoup plus élevé, ce qui facilite les levées de fonds sur des produits vraiment nouveaux », analyse Jean-Louis Constanza. Les Américains investissent 50 fois plus par habitant, les Israéliens 20 fois plus. La concurrence entre start-up y est aussi beaucoup plus rude et la Silicon Valley n'est pas forcément l'eldorado pour une jeune pousse française qui devra parvenir à se faire connaître dans un milieu dont elle ne maîtrise pas les codes. Les VC (*venture capitalists*) y sont plus aventureux, mais pas moins exigeants.

RENFORCER LE CAPITAL-RISQUE FRANÇAIS

Chez Bpifrance, on se montre philosophe : « Le système devient encore plus sélectif. Il y aura donc toujours, de plus en plus, de start-up qui auront du mal à se financer : c'est normal. » L'objectif n'est « pas uniquement d'arroser les bonsais. Il faut aider des champions français à émerger. »

L'équipe de la mission French Tech rattachée à Bercy et le ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, Emmanuel Macron, ont bien compris l'enjeu et la nécessité de faire venir des investisseurs américains en France pour combler ce manque de financement. Un fonds de coinvestissement avec de grands *business angels* français, opéré par Bpifrance, dans le cadre du programme d'investissements d'avenir, d'un montant de quelques dizaines de millions d'euros, sera lancé bientôt, afin de doubler la capacité d'investissement de ces « anges » investisseurs.

Enfin, un concours des meilleures start-up de la French Tech doit être organisé à Bercy après l'été avec « les plus grands VC de la planète » a promis Emmanuel Macron, qui espère aussi qu'une partie du fonds Juncker sera orienté vers le soutien au capital-risque européen, afin de faire émerger des fonds de grande taille (plus de 300 millions d'euros), capables de prendre plus de risques. ■ DELPHINE CUNY



L'exil outre-Atlantique est-il inévitable ? « La vallée de la mort est en train de rapetisser. La situation est très différente par rapport à il y a dix ou même cinq ans », fait valoir un porte-parole de Bpifrance. © DR

LA TRIBUNE

Avec l'édition abonnés
La Tribune, prenez
les bonnes décisions



Formule
INTÉGRALE

Abonnement

21€
/MOIS
SEULEMENT

PENDANT
1 AN

Vite, j'en profite !



abonnement.latribune.fr

POINT DE VUE

La starification des start-up suffira-t-elle?

Start-up c'est bien, mais entreprise c'est mieux. C'est la durée de l'aventure qui va permettre à la jeune pousse de devenir une véritable entreprise et de générer durablement les richesses nécessaires à son développement et à celui de notre pays.

PAR
**PATRICK
BERTRAND**
Directeur
général du
groupe Cegid

Il n'est pas de jour sans que les médias, commentateurs, politiques, organisations professionnelles, et bien d'autres encore, utilisent le mot « start-up », nouveau sésame de modernité et de jeunesse. Mieux encore, si le mot start-up est accolé à objets connectés, *big data*, impression 3D, intelligence artificielle, que sais-je encore, il confère à son auteur l'apparence

Il est une réalité qui constitue un tournant majeur dans le rapport de nos concitoyens à l'entreprise. C'est un fait, et un bien : ce formidable foisonnement de start-up et de réussites entrepreneuriales récentes a fait redécouvrir aux Français l'entreprise et son rôle essentiel dans le développement économique et social de la nation. Plus profondément, ils ont compris que le créateur d'entreprise était un

sont entré(e)s avec passion dans l'aventure entrepreneuriale.

Cette dynamique a aussi entraîné avec elle de nouvelles façons de travailler, de développer l'innovation, et de favoriser l'échange : innovation ouverte, logique de travail entre grands groupes et start-up, *lean management*, méthodes agiles... des bouleversements profonds dans l'organisation du travail qui consti-

Nous avons besoin d'entrepreneurs qui ne se considèrent pas comme de simples créateurs d'entreprise, dont le seul objectif serait de revendre rapidement la « bonne idée ». Un entrepreneur, c'est un aventurier au long cours qui va affronter les obstacles de la rencontre avec le marché, du développement commercial sur son territoire et à l'international, de la course à l'innovation, de la guerre des talents et des contraintes de financement d'un développement rapide et pérenne. Tout cela en maintenant la culture d'entreprise qui a fait le succès d'origine.

LE « SERIAL ENTREPRENEUR » N'EST PAS LA PANACÉE

Il n'est, d'ailleurs, pas anodin que soit apparus ces dernières années le nouveau mot « *serial entrepreneur* » – en réalité « *serial créateur d'entreprises* » –, qualificatif dont beaucoup se parent et qui donne une image peu propice à la compréhension de ce qu'est une véritable aventure entrepreneuriale. Peu nombreux, en effet, sont ceux et celles qui ont eu l'incroyable talent de développer, parfois dans des domaines très différents, plusieurs entreprises ayant acquis une position durable et



C'est le moment, choisissez EDF.

GAGNEZ DU TEMPS POUR VOTRE ENTREPRISE.

Avec la fin des tarifs réglementés de vente d'électricité et de gaz, les entreprises ayant des sites avec une puissance souscrite supérieure à 36 kVA en électricité ou consommant plus de 30 MWh par an en gaz doivent souscrire une offre de marché avant le 1^{er} janvier 2016. C'est le moment de simplifier la gestion de votre contrat en ligne.

edfentreprises.fr

EDF ENTREPRISES INNOVE POUR VOTRE COMPÉTITIVITÉ

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

Pour Patrick Bertrand, ce n'est pas tant le nombre de start-up créées qui compte, mais la possibilité de leur évolution vers un statut de PME.

© DR

du visionnaire et du traducteur avisé de notre nouveau monde. Qu'en est-il vraiment? Les start-up sont-elles une vraie chance pour la France confrontée à l'ardente obligation de se transformer, ou un simple effet de mode nous donnant l'illusion que notre beau pays va reconquérir des places dans le classement mondial des pays qui comptent sur le plan économique et de l'innovation?

« héros », ce personnage exemplaire de la mythologie humaine dont les hauts faits valent qu'on chante sa geste. Point d'aspirations religieuses ou morales dans l'aventure entrepreneuriale, mais bien celle d'œuvrer pour le bien de soi-même et, directement ou indirectement, pour le bien de la communauté.

L'ÉCHEC ENFIN ACCEPTÉ, GERME DE LA RÉUSSITE

Dans un pays comme la France caractérisé par un tissu économique composé de chefs de file mondiaux, malheureusement souvent diabolisés, et de PME majoritairement issues de métiers traditionnels ou peu technologiques, le triptyque « technologies, jeunesse, réussites rapides » a restauré la compréhension de l'aventure entrepreneuriale et redonné le goût à nos élites universitaires de tenter l'aventure, plutôt que de suivre des chemins tout tracés.

Pas seulement d'ailleurs nos élites, mais aussi l'ensemble de nos concitoyens qui ont soif de reprendre le contrôle de leur vie dans une société banalisée et angoissante pour ceux et celles qui sont à la recherche d'un emploi, notamment les jeunes des quartiers, dont un certain nombre d'entre eux (elles)

tuent une vraie révolution, rendue nécessaire par l'indispensable capacité d'adaptation rapide que requiert notre nouveau monde numérisé, en mouvement perpétuel.

Plus encore, et peut-être même bouleversement majeur, la compréhension de l'aventure entrepreneuriale a enfin permis que l'acceptation de l'échec entre progressivement dans les mœurs de notre société. Elle porte en germe ce facteur décisif dans la réussite d'une vie entrepreneuriale, et de la vie en général, celui d'apprendre de ses échecs, de comprendre comment rebondir, et de considérer qu'il constitue un atout pour celui ou celle qui l'a affronté. Cette dynamique est irréversible et constitue une des évolutions sociétales majeures de ces dernières années.

Pour autant, cette starification des start-up, et ses effets bénéfiques, ne doit pas occulter le véritable bilan économique direct de ce foisonnement et les réalités d'une aventure entrepreneuriale réussie. Start-up c'est bien, mais entreprise c'est mieux. Le raccourci de la formule a pour objectif de rappeler qu'il n'est pas d'entreprise sans création d'entreprise, une tautologie, mais que c'est la durée de l'aventure qui va permettre à la jeune pousse de devenir une véritable entreprise et de générer durablement les richesses nécessaires à son développement et à celui de notre pays.

reconnue sur leur marché. Ces parcours exemplaires magnifient, bien sûr, la démarche entrepreneuriale, mais ils sont rares.

Le salut viendra donc de notre capacité à développer un climat et un environnement propices à l'évolution de nos start-up vers le statut de PME, mais aussi au développement de notre remarquable tissu de PME, pour qu'elles grandissent et deviennent des ETI dont le nombre fait cruellement défaut à l'équilibre économique de la France. Soutenir et accompagner tous ces héros inconnus que sont les entrepreneurs et dirigeants de PME des secteurs traditionnels, souvent BtoB, est essentiel.

Le développement de notre économie, et sa compétitivité, reposera sur leur capacité à transformer leurs entreprises pour les adapter à ce nouvel environnement numérisé, qui peut tout autant constituer une formidable opportunité qu'une grave menace pour leurs modèles économiques. La valeur d'exemplarité des start-up devenues des moyennes et grandes entreprises constitue un bon accélérateur de cette transformation indispensable et décisive en termes d'effet économique. Le message général et médiatique autour de l'entreprise, moteur du développement économique et social, devrait faire une plus large part à cet enjeu majeur. ■



ENTREPRISES

ENTRETIEN

GEOFFROY DE LAGASNERIE, philosophe et sociologue, professeur à l'École nationale supérieure d'arts de Paris-Cergy

La loi Valls sur le renseignement, « indéfendable et inefficace »

Auteur de plusieurs livres, il vient de publier *L'Art de la révolte. Snowden, Assange, Manning* (Fayard), une réflexion sur le rôle disruptif joué par ce que l'on nomme désormais les lanceurs d'alerte. L'occasion de lui demander ce qu'il pense du projet de loi gouvernemental sur le renseignement, de la citoyenneté au regard des potentialités libératrices du Net, ou encore de la place que doit occuper un intellectuel aujourd'hui.

Précisément, vous êtes amené à faire l'éloge de catégories que le sens commun tend à stigmatiser : la dénonciation, l'anonymat, la fuite, la trahison, le vol. C'est paradoxal ?

Dans le cas des lanceurs d'alerte, deux nouvelles catégories d'actions émergent : celle qui consiste à agir anonymement, comme l'encourage WikiLeaks et comme l'a fait Chelsea Manning; l'autre qui recourt à la fuite, en refusant d'endosser la responsabilité de ses actes. Ainsi Snowden part à Hong Kong, pour faire ses révélations, Assange se réfugie à l'ambassade de l'Équateur à Londres. On a l'habitude de critiquer ces pratiques, en assimilant l'anonymat à la lâcheté, la fuite au refus d'assumer les conséquences de ses actes, etc. Pour ma part, je préfère renverser la perspective. J'utilise l'anonymat pour questionner la catégorie d'espace public. Après tout, pourquoi notre action politique devrait-elle impliquer notre apparition, notre engagement? Que cache cette injonction à la publicité? De même, la catégorie de fuite me permet de questionner nos appartenances : pourquoi devrions-nous considérer comme évidente notre appartenance à un pays, pourquoi devrions-nous reconnaître l'État comme ayant le droit de nous juger?

Vous vous livrez à une double critique de l'État-nation. D'une part, vous dénoncez un État qui régulièrement enfonce la loi pour contrôler ou réprimer, alors qu'il est le garant de la légalité et de la protection des individus. D'autre part, et plus philosophiquement, vous allez jusqu'à contester la nature même de l'État-nation ?

Il y a deux temps dans ma réflexion. Le premier consiste à s'en prendre à la façon dont les États, petit à petit, démantèlent les protections des constitutions libérales. Depuis les 11-Septembre, l'invocation d'une « guerre contre le terrorisme » est utilisée pour faire proliférer les mesures d'exceptions, les zones de non-droit, etc. La critique contemporaine, par exemple chez Noam Chomsky, se donne pour but de rappeler les États à l'ordre de la Loi. La première partie de mon livre est consacrée à cette question. Mais je propose d'aller plus loin. La réflexion politique est aujourd'hui bloquée : elle se limite à vouloir ramener l'État au respect des principes des constitutions libérales, pris comme références. Mais ceux-ci ne sont donc plus critiqués. Mon livre entend débloquent notre imaginaire politique en mettant en question les dimensions non démocratiques de l'œuvre dans ce qu'on considère traditionnellement comme les valeurs de la démocratie. Si l'on regarde les démarches de Snowden, Assange et Manning, on voit qu'ils interrogent la manière dont nous sommes constitués comme sujet politique, les dispositifs de la citoyenneté, de l'État, de l'espace public, etc. Des vies comme celles de Snowden et Assange, et dans un certain sens Manning, échappent à la catégorie de citoyenneté. Ils inventent un nouveau statut, ni citoyen ni désobéissant civil, nous obligeant à repenser la subjectivité de l'individu telle que nous la concevons habituellement, notamment l'évidence de son appartenance à l'État. ■



© RAPHAËL SCHNEIDER

PROPOS RECUEILLIS PAR **ROBERT JULES**

[@rajules](https://twitter.com/rajules)

Ci-contre, Geoffroy de Lagasnerie.

LA TRIBUNE - Le Premier ministre, Manuel Valls, a récemment présenté un projet de loi sur le renseignement qui va étendre les pouvoirs de surveillance des autorités sur la population. Il l'a justifié par la nécessité de lutter contre le terrorisme. Or, les « lanceurs d'alerte », qui font l'objet de votre dernier livre, ont montré que le risque de dérive est avéré. Que pensez-vous de ce projet ?

GEOFFROY DE LAGASNERIE – C'est un dispositif éthiquement indéfendable et stratégiquement inefficace. Quatorze ans après les attentats du 11 septembre aux États-Unis et la mise en place du *Patriot Act*, Manuel Valls aurait pu saisir une occasion historique : ne pas répéter les erreurs faites par les États-Unis. Il était possible, ce qui est rare dans l'Histoire, de sauter une étape, d'aller directement vers l'adoption de mesures plus rationnelles de lutte contre le terrorisme. Car nous savons, grâce aux révélations des lanceurs d'alerte, en particulier celles de WikiLeaks de Julian Assange ou d'Edward Snowden sur l'espionnage généralisé par la NSA, qu'augmenter le pouvoir de l'administratif, de la police et des services secrets au détriment du judiciaire, est une erreur. C'est inefficace : vous noyez les services sous des masses de données qui les rendent moins capables pour mener leurs missions, en particulier la surveillance ciblée. C'est dangereux : vous démantèlez les protections constitutionnelles et vous affaiblissez les garanties juridiques des citoyens. Finalement, vous répondez au terrorisme par moins de démocratie, par plus de violence et d'arbitraire.

Que pensez-vous des réactions des associations de défense des droits de l'homme ?

Les réactions sont nombreuses, vives, et il faut s'en réjouir en espérant qu'elles portent leurs fruits. Personnellement, je doute un peu de l'axe choisi. Je ne suis pas convaincu par l'insistance sur la défense de la vie pri-

vée. L'argument principal est la crainte d'une surveillance généralisée qui préparerait une société « orwellienne » : « Tous surveillés », « tous pistés », etc. Pour moi, le véritable enjeu me semble porter sur le démantèlement des conquêtes du libéralisme politique, qui imposent à l'État certaines contraintes et limitations à l'exercice de son pouvoir. Aujourd'hui, l'État fait proliférer les mesures qui échappent au contrôle du juge. Ce qui débouche sur une précarité juridique croissante pour les individus. L'État développe sa case noire, les zones grises où règne l'arbitraire... ce qui est une régression et accroît notre vulnérabilité.

Pour en venir au sujet de votre livre, en quoi les lanceurs d'alerte représentent-ils une nouvelle forme de contestation des pouvoirs de l'État ?

Généralement, on leur assigne un rôle de diffuseurs d'informations. Julian Assange dirige l'organisation WikiLeaks qui récupère des documents secrets et les publie; Edward Snowden a révélé l'espionnage généralisé qu'opèrent les États-Unis; et Chelsea Manning a dénoncé, notamment, des bavures meurtrières de l'armée américaine. Mais si l'on s'en tient à cette activité de publication, on ne comprend pas l'ampleur de la répression qu'ils subissent. Edward Snowden est passible de la peine de mort, sinon de la prison à vie; l'association Wikileaks est classée dans la même catégorie que le réseau terroriste Al-Qaïda en tant qu'ennemie des États-Unis; et Chelsea Manning a été condamnée

à trente-cinq ans de prison. Pour moi, il y a là un mystère à éclaircir : ces individus agissent dans des pays démocratiques – les États-Unis, le Royaume-Uni, etc. Leurs actions sont démocratiques : ils révèlent des dysfonctionnements des États, voire des crimes. Et pourtant, ils subissent une répression féroce. C'est ce paradoxe que je m'attache à comprendre. Selon moi, cela s'explique par le fait que les lanceurs d'alerte mettent en crise la scène politique telle que nous la connaissons, et l'emprise que les États exercent sur chacun de nous.

Il n'y a rien de plus codifié que l'espace démocratique et celui de la dissidence. Pour qu'une opinion se transforme en opinion politique, elle doit s'inscrire dans des cadres imposés, ce que les sociologues appellent des répertoires de l'action collective : l'individu doit s'exprimer publiquement, en assumant la responsabilité de ses actes et en reconnaissant son appartenance à la communauté juridique et politique instituée par l'État.

Depuis les Lumières, nous pensons la politique avec un certain nombre de notions : communauté, espace public, nous, citoyenneté, collectif, etc. Or avec Snowden, Assange et Manning, nous avons affaire à des nouveaux acteurs : ils agissent individuellement et solitairement, ils se cachent (à travers le recours à l'anonymat), ils refusent la citoyenneté (ils fuient, demandent l'asile). Nos catégories traditionnelles vacillent devant ces figures. C'est de ces nouvelles vies que j'ai voulu rendre compte.



Ci-dessous, un supporter de Julian Assange manifestant en juillet 2013 devant l'ambassade de l'Équateur à Londres, où le « lanceur d'alerte » suédois a trouvé refuge pour éviter l'extradition. Sur la pancarte du manifestant : « Ne tirez pas sur le messenger ». © REUTERS/CHRIS HELGREN

AUTOPARTAGE

Drivy met la main sur Buzzcar et renforce son capital

La start-up d'autopartage a racheté son concurrent Buzzcar et levé 8 millions d'euros, notamment auprès du fonds Ecotechnologies de BPI France.

PAR
MOUNIA VAN
DE CASTEELE

@MoonVdc

Les affaires roulent pour Drivy qui se targue d'être le chef de file mondial de la location de voiture entre particuliers. La jeune start-up a annoncé une double opération, jeudi 2 avril. D'une part, l'entreprise a mis la main sur son concurrent, l'autre jeune pousse Buzzcar, par un apport de titres du groupe Mobivia, précise à *La Tribune* Paulin Dementhon, le fondateur et président de Drivy : avec cette acquisition, « nous sommes plus gros que les trente start-up du secteur qui existent dans le monde ».

D'autre part, l'entreprise a réalisé un nouveau tour de table qui lui a permis de lever 8 millions d'euros auprès de Via ID (groupe Mobivia), du fonds Ecotechnologies de BPI France et des investisseurs historiques Index Ventures et Alven Capital. Elle avait précédemment augmenté son capital de 2 millions en 2012 et de 6 millions en 2014. Drivy espère ainsi accélérer son développement. Non seulement en poursuivant son expansion européenne – entamée en 2014 par l'ouverture d'une filiale allemande – en s'exportant en Espagne et en Europe de

l'Ouest (soit au Royaume-Uni, soit en Italie), mais surtout en misant sur la R&D et l'innovation, insiste Paulin Dementhon : « Nous voulons rendre la location toujours plus flexible et instantanée. »

Ce développement passe notamment par la densification de leur réseau. « Sur toutes les places de marché, il existe un cercle vertueux : plus il y a de monde sur une plateforme, plus elle devient utile », explique ainsi celui qui ambitionne de devenir le Uber de la location de voitures entre particuliers. L'objectif étant que « tout le monde ait une voiture à distance de

la marche, c'est-à-dire à moins de 500 m ». Pour cela, la start-up veut un maillage beaucoup plus important, évoquant les 2000 voitures de Paris intra-muros, que le dirigeant compare aux 300 stations de métro ou encore aux Autolib'. Si le jeune président estime que le marché de la location de voiture entre particuliers peut être multiplié par dix dans les dix prochaines années, il ne manque pas de souligner la complémentarité des différents services qui forment l'écosystème de la voiture partagée, de Drivy à Uber en passant par les loueurs traditionnels et Autolib'...

En ce qui concerne l'innovation technologique, le fondateur de Drivy veut se donner les moyens de « créer des services dans tous les domaines ». Cela passe aussi bien par un service de conciergerie, que par l'entière numérisation du service. À savoir, permettre au client de dématérialiser les formulaires de location de véhicule, afin que tout puisse être fait sur application mobile. Il évoque également le souhait de pouvoir garantir au client de trouver le propriétaire qui lui convient, tout en l'accompagnant.

Autre idée soulevée par le dirigeant : celle de pouvoir louer une voiture quatre heures en la réservant seulement une demi-heure avant, contre les habituels trois jours de location prévue vingt-quatre heures à l'avance. ■



Vous pourrez relire cette publicité dans 3 ans, notre prix sera identique.

OFFRE GAZ NATUREL À PRIX FIXE* PENDANT 3 ANS.

Avec la fin des tarifs réglementés de vente de gaz, les entreprises dont la consommation est supérieure à 30 MWh par an en gaz doivent souscrire une offre de marché avant le 1^{er} janvier 2016. C'est le moment de choisir une formule simple qui vous permet d'avoir de la visibilité sur votre budget pendant 3 ans.

edfentreprises.fr

EDF ENTREPRISES INNOVE POUR VOTRE COMPÉTITIVITÉ

* Prix fixe hors évolution des impôts, taxes et contributions de toute nature.

L'énergie est notre avenir, économisons-la!

EDF 552 081 317 RCS PARIS, 75008 PARIS

RESTAURATION

Attablez-vous, la start-up qui apporte le restaurant à domicile

La jeune pousse créée par trois étudiants livre à domicile des plats de restaurants traditionnels, en scooter électrique et géolocalisable par le client.

Ouvrir un restaurant sans les murs. La formule peut sembler alléchante. Elle a en tout cas séduit trois étudiants de l'université Paris-Dauphine qui ont décidé de sauter le pas après avoir fait mûrir leur projet. Les jeunes entrepreneurs ont en effet lancé leur start-up baptisée Attablez-vous, en juin 2014. Le concept est simple : livrer

des plats de restaurant commandés via Internet ou l'application mobile, en un temps relativement court. Le succès auprès des particuliers est tel qu'ils y ont même recours sur leur lieu de travail. De quoi donner des idées aux plus innovants, comme Uber qui a récemment évoqué un nouveau service de livraison de repas à domicile justement.

Pour se différencier, les jeunes entrepreneurs d'Attablez-vous ont choisi de privilégier l'excellence des produits et la fraîcheur du « fait maison », quand d'autres misent sur des produits locaux, de saison ou issus de l'agriculture biologique. Ainsi, pour se différencier, notamment, du chef de file du marché Allo Resto, Attablez-vous ne propose qu'une sélection de plats

exclusivement élaborés dans certains restaurants traditionnels scrupuleusement choisis en fonction de la qualité de leur service. « Nous voulons proposer de meilleurs produits que ce qui existe déjà », précise ainsi l'un des cofondateurs de l'entreprise. Celle-ci a vocation à devenir un « prolongement du restaurant » sans table, et pas de la simple restauration rapide livrée à domicile.

Pour l'instant, la jeune pousse ne traite qu'avec une trentaine d'établissements, essentiellement situés sur la rive gauche de la capitale, dans les VI^e, VII^e, XIV^e, XV^e, mais aussi VIII^e arrondissements. L'objectif est de livrer les clients en un temps minimum, en comptant entre vingt et trente minutes de préparation de la commande, comme au restaurant, et quinze minutes pour le trajet. Pour se rémunérer, l'entreprise prend une commission de 15% à 23% au restaurant, auquel elle fournit des boîtes, toutes identiques, pour l'emballage des plats et des boissons, tout en garantissant la qualité et la température des produits. Elle prend en outre 6,85 euros au titre des frais de livraison. ■ M. VDC.

MÉTROPOLES

SMART CITY

Quelles sont les bonnes pratiques de la ville vivante ? Après Medellin, Barcelone, Bristol et Montréal, villes invitées au Forum *La Tribune des Métropoles connectées* de Bordeaux, nous nous intéressons à Yokohama, deuxième ville du Japon.

PAR **CARLOS MORENO**
Professeur, entrepreneur,
conseiller scientifique
expert de la ville intelligente
@CarlosMorenoFr



Chaque année lors du *World Cities Summit* à Singapour, est attribué le Prix World City Prize Lee Kuan Yew, en l'honneur du fondateur de la cité-État de Singapour, qui vient de décéder. En 2014, Medellin et Yokohama ont partagé cette reconnaissance. Cette semaine, nous partons à Yokohama, ville portuaire japonaise située à 30 km au sud de Tokyo, qui a réussi en quelques décennies une métamorphose exemplaire.

Avec ses 3,7 millions d'habitants, la ville de Yokohama est la deuxième ville du Japon, après l'agglomération de Tokyo. Implantée à proximité de la capitale dans la baie de Tokyo, la ville portuaire a longtemps souffert de cette situation périphérique et lutté pour se construire une identité propre. Dans les années 1960, la zone portuaire était sacrifiée aux activités industrielles, tandis que le nord de la ville ressemblait à un gigantesque « hub » de transport pour les habitants qui se rendaient à Tokyo chaque jour, pour le travail, mais aussi pour la culture, les commerces et les loisirs. La ville souffrait également de problèmes écologiques qui nuisaient à son attractivité : des embouteillages récurrents, une augmentation croissante des déchets, un cadre de vie peu sain.

LE PROJET MINATO MIRAI 21 RÉINVENTE LE FRONT DE MER

À la fin des années 1960, un certain nombre de projets furent lancés par les autorités municipales pour changer la donne. Ils n'aboutirent malheureusement pas aux résultats escomptés, notamment par manque d'engagement dans la durée et de coordination entre les parties prenantes.

Au début des années 1980, l'équipe municipale changea de stratégie, réalisant que seul un engagement maximal de tous les acteurs pouvait faire bouger les lignes. Une prise de conscience qui a porté ses fruits de façon spectaculaire, puisqu'en 2011, Yokohama a remporté le *World Smart City Award* à Barcelone, le *Global Green City Award* à Berlin en 2013 et la mention spéciale du jury du Prix Lee Kuan Yew, en 2014, à Singapour. Clé de la mutation opérée par la ville, le projet Minato Mirai 21, « Futur Port du

Yokohama, un modèle de métamorphose

XXI^e siècle », était ainsi lancé en 1981, dans l'objectif de redynamiser le centre-ville et de transformer la zone portuaire.

Sa particularité : toutes les parties prenantes (acteurs publics locaux et nationaux, habitants, associations, industriels, propriétaires fonciers, etc.) furent impliquées dès l'amont du projet. L'enjeu était de faire de Yokohama une ville aussi attractive que Tokyo pour ses emplois, la qualité de son cadre de vie, la diversité de ses activités. Pour cela, il fallait d'abord transformer la zone portuaire industrielle et en faire un front de mer agréable, ponctué d'immeubles de bureaux modernes, de parcs et d'espaces de loisirs. Outre l'important investissement que représente la construction de nouvelles infrastructures sur le front de mer, ceci supposait de gérer un remaniement foncier complexe, la plupart des terres de la zone appartenant à des propriétaires privés. Grâce au soutien apporté par les citoyens et les diverses parties prenantes, la ville réussit néanmoins à négocier avec les propriétaires le rachat ou la location des terres.

Le visage du front de mer put dès lors être remodelé, grâce notamment à un parti pris esthétique fort en matière d'architecture. Un nouveau système de transport urbain efficace fut également construit dans le cadre de ce programme. En parallèle, Yokohama s'impliqua fortement dans le mouvement de décentralisation qui fut alors lancé au Japon, visant à corriger la prééminence de la capitale tokyoïte. De nombreuses entreprises et agences publiques vinrent alors installer leur siège ou leurs bureaux dans les nouveaux quartiers. En l'espace de trente ans, Yokohama réussit ainsi, par la force de sa politique publique, à conquérir une identité et un dynamisme propres. En complément de ce projet structurant, Yokohama s'est engagée très tôt dans une poli-

tique écologique ambitieuse. Dès 2003, la ville mettait en place le plan G30, dont l'objectif était de réduire de 30% à l'horizon 2010 la production de déchets à l'échelle de l'agglomération.

La municipalité organisa plus de 11 000 séances d'information et plus de 3 900 campagnes de sensibilisation sur ce sujet. L'objectif fut atteint dès 2005, soit cinq ans avant la date fixée par le programme, ce qui a permis à la ville de fermer deux usines d'incinération de déchets.

ÉNERGIES VERTES ET LUTTE CONTRE LE RÉCHAUFFEMENT

En matière de lutte contre le changement climatique également, Yokohama fait figure de pionnière. En 2008, parmi 82 candidates, elle fut l'une des 13 villes élues « Eco Model City » par le gouvernement pour leurs actions en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre. La même année, la municipalité lançait le plan CO-DO30, destiné à diminuer de 30% les émissions de GES, à l'horizon 2025. Là encore, la ville compte avant tout sur l'éducation des citoyens et des entreprises pour changer les habitudes et faire évoluer les pratiques.

Yokohama a aussi investi très tôt dans les énergies vertes. Dès 2007, la ville ouvrait une centrale éolienne urbaine destinée à produire environ 3 MWh d'électricité par an, ce qui couvre les besoins d'environ 850 ménages. Le projet Hama-Wing fut également l'occasion de stimuler l'engagement citoyen. Au lieu d'avoir recours à l'argent public, la municipalité eut l'idée de vendre aux habitants de Yokohama des actions pour financer le projet. La totalité des actions furent vendues en trois jours. Trois cent cinquante habitants devinrent ainsi proprié-

taires de la centrale. Portée par son élan, la ville portuaire poursuit activement sa transformation. En décembre 2011, le gouvernement japonais l'a élue « FutureCity » pour sa capacité à promouvoir l'innovation sociale.

PIONNIÈRE AUSSI DANS L'INNOVATION SOCIALE

L'un des grands enjeux sociétaux auxquels doit en effet faire face le Japon est le vieillissement de sa population. Quelles solutions mettre en œuvre pour que les populations vieillissantes continuent de bien vivre au sein des villes ? C'est l'un des axes de réflexion et d'expérimentation actuels pour la municipalité. Dans le quartier d'Aoba (Aoba Ward) par exemple, la ville a mis en place des ateliers associant les habitants, l'opérateur local de transport, les institutions concernées et des universitaires afin d'élaborer en commun des solutions en matière de services médicaux, de communication intergénérationnelle, d'habitat, etc.

Après avoir été pionnière en matière de planification urbaine et de politique écologique, Yokohama l'est désormais dans le domaine de l'innovation sociale. La ville accueille d'ailleurs depuis 2011 la conférence *Social Innovation/Smart City Week*, événement majeur pour la communauté internationale de la ville vivante de demain. L'enjeu : construire la réflexion et les plans d'action en partant des problématiques sociales et sociétales, au lieu de partir des connaissances techniques et des pratiques institutionnelles. La prochaine édition aura lieu en juillet 2015.

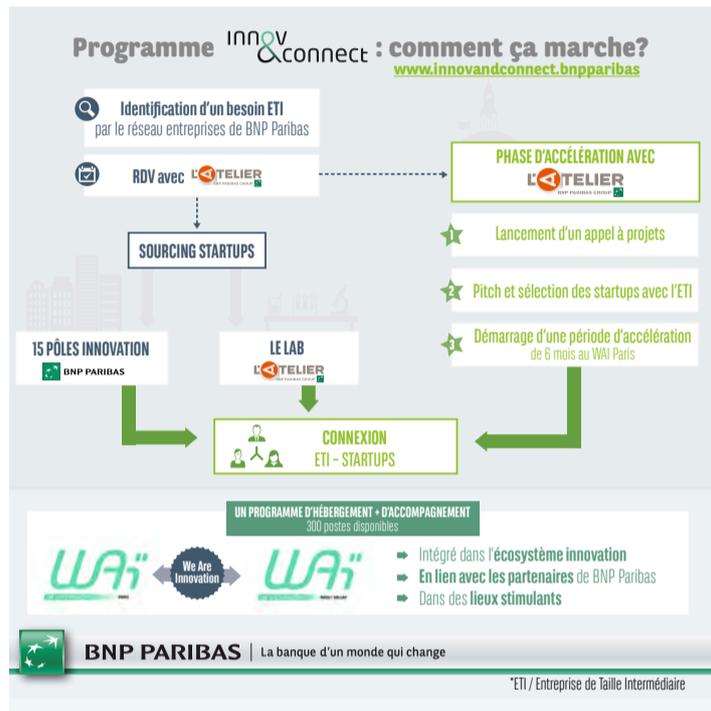
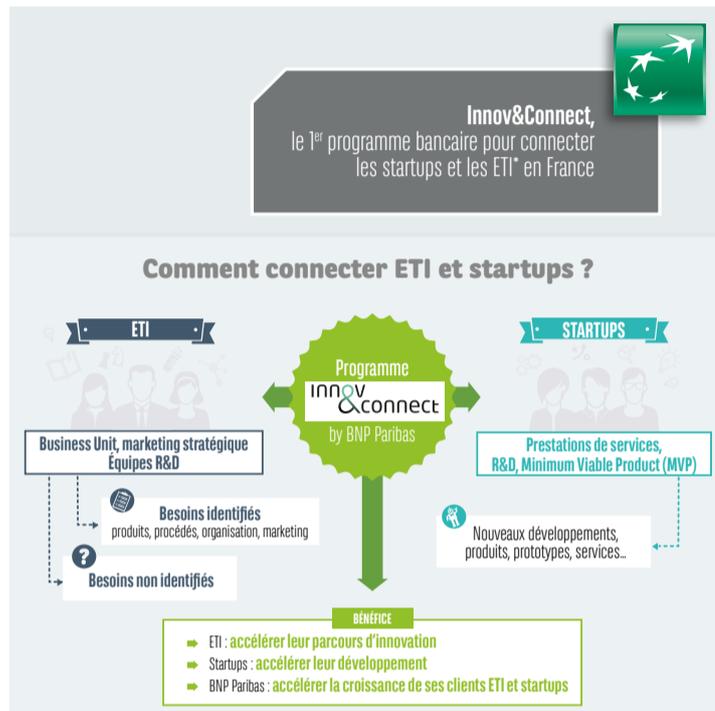
Voilà une ville pionnière dont l'action exemplaire est à saluer. ■

Trente ans et plus d'une politique municipale volontariste ont permis de transformer une ville inhospitalière en une cité de référence mondiale des villes intelligentes.

© FOTOLIA

BNP Paribas, une banque qui s'adapte pour répondre aux besoins des startups

Dans le cadre du plan « BNP Paribas Entrepreneurs 2016 », la banque a lancé « Innov&Connect », le premier programme bancaire entièrement dédié à l'innovation. Il permet de connecter les startups et les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) en France. Objectif : favoriser leur croissance.



EN BELGIQUE, BNP PARIBAS FORTIS JOUE LA CARTE DE LA PROXIMITÉ

« Nous avons étendu le concept des Pôles Innovation en Belgique en 2014 : nous en avons à présent 8 pour couvrir les principaux écosystèmes de l'entrepreneuriat innovant du pays », précise Aymeric Olibet, Responsable du développement du concept chez BNP Paribas Fortis. La banque mise par ailleurs sur des partenariats solides et exclusifs pour renforcer sa proximité avec les startups, et étendre son offre. « Nous avons signé fin 2014 un partenariat avec MyMicroInvest, une plateforme de financement participatif dont le modèle est unique, et sait parfaitement répondre aux attentes de nos clients qui ont besoin de renforcer leurs fonds propres pour croître ». Autre partenariat, celui noué avec Co.Station, un accélérateur situé au centre de Bruxelles, à deux pas de la gare centrale et du quartier général de BNP Paribas Fortis. Pas moins de 3 000 mètres carrés pour héberger des startups, leur offrir un programme d'accélération et une académie. « L'objectif est d'offrir un lieu où les startups à fort potentiel peuvent trouver tout ce dont elles ont besoin pour accélérer leur croissance : du coaching, de l'expertise, des conditions préférentielles sur des offres de service, et un point de rencontre pour tous les acteurs clés de l'entrepreneuriat innovant, tant belges qu'européens ». ▲

C'est un vrai engagement de BNP Paribas en faveur des startups. La banque n'investit pas moins de 10 millions d'euros sur trois ans dans ce programme d'accélération, d'accompagnement et d'hébergement « Innov&Connect ». BNP Paribas va mettre en relation startups et ETI pour qu'elles co-construisent des projets ou qu'elles développent des partenariats commerciaux. « Aujourd'hui, 3 ETI sur 4 sont clientes de BNP Paribas et nous avons plus de 1 000 startups clientes de nos Pôles Innovation », met en avant Myriam Beque, Responsable du développement de l'innovation. Depuis 2013, 15 Pôles Innovation ont déjà été créés et sont adossés aux centres d'affaires entreprises de la banque pour mieux répondre aux besoins particuliers des startups.

UN ÉCHANGE GAGNANT-GAGNANT ENTRE ETI ET STARTUPS

C'est L'Atelier, la cellule de veille et de conseil en innovation de la banque depuis 37 ans, qui accompagne la Banque de Détail en France pour détecter les ETI et les startups susceptibles de

travailler ensemble sur des projets R&D dans le cadre de la partie accélération du programme Innov&Connect. « Notre mission est d'aider les ETI à externaliser une partie de leur R&D auprès de startups », précise Yoann Jaffré, directeur du Lab de l'Atelier. C'est un échange gagnant-gagnant. Dans cette démarche d'open innovation, les ETI bénéficient de l'agilité des startups, tandis que ces dernières se voient offrir de belles opportunités de développer leur chiffre d'affaires et d'accéder plus rapidement aux marchés. Parmi les innovations du moment, « beaucoup concernent les objets connectés, la smart city, la data », observe Yoann Jaffré.

UN ACCOMPAGNEMENT À MULTIPLES FACETTES

Onze couples ETI/startups sont en train de se former pour démarrer à partir de fin avril une phase d'accélération qui les amènera en 6 mois à développer un projet commun. Cette prestation d'accélération est gratuite tant pour les ETI que pour les startups sélectionnées. Pour les startups en phase de lancement commercial, la banque met à leur disposition pour 24 mois maximum des locaux au WAI de Massy sur le

plateau de Saclay (Essonne) au prix de 250 euros par mois et par poste, ou au WAI au centre de Paris (pour 350 euros par mois et par poste). Avec, à chaque fois, une palette de services et d'expertises, afin d'aider les startups à grandir le plus vite possible et à démarrer sur de bonnes bases. Et aussi pour faciliter les rencontres avec des ETI et de grandes entreprises. Au total, 150 startups vont être accompagnées sur 3 ans grâce au programme « Innov&Connect ». « Notre intérêt est de contribuer à développer l'économie française en aidant de jeunes sociétés à se développer et des entreprises plus matures à innover différemment », met en exergue Myriam Beque. « Grâce aux projets de co-innovation, nous voulons accélérer la connexion des startups à leur marché », insiste Yoann Jaffré.

Ces dernières années, BNP Paribas s'est forgé une légitimité dans l'accompagnement de startups. La banque investit en France dans des fonds d'amorçage qui les aident à émerger et participent à l'éclosion du crowdfunding en mettant en place des partenariats, tels qu'Ulule, n°1 du financement participatif en Europe, ou encore Wiseed, place de marché européenne qui permet de financer les jeunes entreprises innovantes en mobilisant l'épargne d'investisseurs particuliers via Internet. ▲ **QUENTIN NICOLAS**

DES MAISONS DES STARTUPS CHEZ TEB, LA BANQUE TURQUE DE BNP PARIBAS

En Turquie, TEB a choisi de mettre en place un incubateur d'entreprises et des Maisons des startups (TEB startup Houses) qui offrent un accompagnement large : conseil, mentorat, réseautage, construction de sites Web, dépôt de brevets, présentation aux investisseurs, etc. Le Centre d'incubation de TEB, situé dans la Maison des startups d'Istanbul, met ainsi 50 postes de travail à disposition des startups exerçant dans l'e-commerce et les nouvelles technologies. De plus, des postes de conseillers dédiés aux nouvelles technologies ont été créés chez TEB à Istanbul, Ankara et Izmir, et des collaborations ont été mises en place avec l'université technologique Ari Tekokent et eOfis à Istanbul, ou encore avec divers technopôles dans tout le pays, afin de rencontrer les jeunes pousses et de leur proposer les services de TEB startup house. « L'objectif de ces initiatives ? Aider les startups à transformer une idée en un produit, à établir un business plan et à gagner leurs premiers clients », conclut Turgut Boz, Manager général à TEB. ▲

AU LUXEMBOURG, BNP PARIBAS A MIS EN PLACE UN INCUBATEUR DE STARTUPS : LE LUX FUTURE LAB

Leader au Luxembourg sur le marché des petites et moyennes entreprises, la banque a décidé de lancer en 2012 le Lux Future Lab, un incubateur qui accompagne aujourd'hui quelques 18 startups créant plus de 160 emplois. Le portefeuille des startups constitué de plus de 10 nationalités est très diversifié, allant du secteur des technologies de l'information aux réseaux sociaux, aux jeux numériques et plus récemment au secteur des

FINTECH, c'est à dire des technologies financières. A côté de l'incubateur une plateforme de formation offre 3 programmes aux publics cibles du Lux Future Lab : pour les jeunes, une Summer School sur l'entrepreneuriat, pour les startupper, un accès à un vaste échantillon de formations e-learning et présentielle et depuis 2014, pour les professionnels, une formation à l'entrepreneuriat. Dans le cadre de ce programme

d'intrapreneuriat, le Lux Future Lab accompagne pendant un an des salariés de grands groupes dans la réalisation de leur projet de création d'entreprise. « Notre objectif au Luxembourg est d'impacter la dynamique sociale et économique à travers la formation et l'entrepreneuriat en soutenant les personnes au croisement de leur développement professionnel », souligne Karin Schintgen, Directeur du Lux Future Lab et Directeur RSE. ▲



Lux Future Lab, l'incubateur de startups de BNP Paribas au Luxembourg
© BNP PARIBAS

LE TOUR DU MONDE DE

De la tour high-tech géante d'Amazonie aux kits solaires de Tanzanie

Chaque semaine, *La Tribune* vous propose de partir à la découverte des petites et grandes innovations qui annoncent l'avenir.

1 TEHACHAPI – États-Unis

Des gouttes dans les yeux pour voir dans la nuit noire

Biochimie. Voir dans la nuit comme en plein jour... Un fantôme devenu réalité grâce à une équipe de biochimistes américains. Les chercheurs affirment avoir mis au point une solution oculaire à base de Chlorin e6 (Ce6), une sorte de chlorophylle que l'on trouve chez certains poissons d'eau profonde. Après l'avoir testée sur un membre de leur équipe, ils ont injecté 50 microlitres de Ce6 dans les rétines de plusieurs volontaires. Avec pour effet de noircir les yeux, mais de permettre au bout de deux heures de voir très nettement en pleine forêt jusqu'à 50 mètres de distance. Selon le rapport du groupe, le liquide n'a fait effet que quelques heures, mais il pourrait, après quelques améliorations, se révéler un outil précieux pour les secours et les militaires en opération de nuit. **S. R.**



2 MANAUS – Brésil

Une tour géante au cœur de l'Amazonie

Climat. Défigurer la forêt pour mesurer l'effet du réchauffement climatique sur la biodiversité : tel est le paradoxe du projet Atto (*Amazonian tall tower observatory*). Conduit par une équipe de chercheurs brésiliens et allemands, ce projet de 8,4 millions d'euros vise à construire une tour *high-tech* géante de 325 m de haut. Elle sera chargée d'analyser la quantité de gaz à effet de serre, les flux de chaleur, les déplacements des masses d'air humides et la quantité d'aérosols présents dans notre atmosphère. L'objectif : mieux cerner le rôle de la forêt amazonienne et comment se comporte ce « poumon » de la Terre dans un contexte de réchauffement climatique. **S. R.**



© ZOTTOPROJECT

3 LONDRES – Royaume-Uni

Le bois, un matériau du futur ?

Architecture. Situé au 24 Murray Grove, à Londres, le Stadthaus est unique en son genre. Cet immeuble de huit étages est construit en bois, du sol au plafond, en passant par les cages d'ascenseur et d'escalier. Inauguré en 2009, il est alors l'édifice en bois le plus haut du monde. Il sera vite dépassé par le Fort à Melbourne en 2012 et le Barents à Kirkenes en 2014. Selon l'architecte Michael Green, le lamellé-collé permettrait de construire des immeubles de 10 à 30 étages. Cela consiste à assembler des lamelles de bois avec de la colle et permet d'obtenir de très grandes pièces aussi solides que le béton renforcé. La fabrication du bois consomme moins d'énergie et génère moins de déchets. Renouvelable et local, ce matériau est capable de piéger le carbone, même après que l'arbre a été abattu. Longtemps considéré comme un matériau du passé, le bois pourrait bien façonner nos métropoles de demain.



> <http://bit.ly/1HqRLB9>



© 2013 YELLOWTRACE

4 HAMBOURG – Allemagne

Une peinture spéciale « anti-pipi » sur les murs

Insolite. Habiter dans un quartier très touristique, comme Sankt Pauli à Hambourg et ses 20 millions de visiteurs annuels, peut devenir désagréable pour les riverains. Excédés par l'urine des fêtards sur leurs murs, les habitants ont riposté en enduisant des pans entiers de murs d'une peinture hydrophobe. Ainsi, l'urine « rebondit » sur le mur pour finir directement sur les chaussures du fêtard. Une solution radicale, chère (500 euros pour une surface de 6 m²) mais efficace selon le collectif des riverains. **S. R.**



© DR

5 PRAGUE – Rép. tchèque

Optimiser la gestion de l'eau pour mieux la sauvegarder

Smart city. L'une des plus anciennes capitales d'Europe s'est transformée en *smart city*. À Prague, la gestion de l'eau potable est accomplie de manière intelligente. Grâce à l'infrastructure SWiM, les moindres détails de la distribution de 114,5 millions de mètres cubes d'eau sont accessibles depuis une salle de contrôle digne d'un film de science-fiction. Les interventions sont pratiquées en un temps record, les gaspillages réduits au minimum, la qualité de l'eau est maintenue optimale. Bonus : la population peut s'informer en temps réel. En optimisant ainsi la gestion de l'eau, Prague participe à la sauvegarde d'un bien précieux.



> <http://bit.ly/1CBBg40>



© UNIVERSITY OF CAMBRIDGE AND FABIANNE FELDER 2013



PLUS D'ACTUALITÉS
ET D'INFOGRAPHIES
SUR LATRIBUNE.fr

L'INNOVATION

En partenariat avec
#LivingCircular
 Powered by **VEOLIA**

7 MOSSOUL – Irak

Un musée virtuel pour sauver les œuvres détruites

Patrimoine. Début mars, l'État islamique avait diffusé une vidéo révélant la destruction du musée de Mossoul, notamment de ses œuvres assyriennes et hellénistiques d'une valeur inestimable. Un choc pour de nombreux historiens et archéologues du monde entier. Pour lutter contre ce massacre du patrimoine, une plateforme, baptisée Project Mossoul, vient de voir le jour. Il s'agit de reconstituer le musée de manière virtuelle en créant des copies numériques des œuvres détruites. Les concepteurs, qui travaillent en lien avec la direction du musée, ont lancé un appel en ligne pour récupérer tous les documents (photographies, images numérisées) utiles à la restauration de ce patrimoine. Beaucoup d'historiens et d'archéologues se sont portés



volontaires pour identifier et regrouper les données. Les premiers résultats ne se sont pas fait attendre : le fameux lion de Mossoul a déjà été partiellement reconstitué en 3D. **S. R.**

8 JAIPUR – Inde

Un carnet de santé numérique sous forme de pendentif

Santé. Chaque année, plus d'1,5 million d'enfants indiens meurent à cause de maladies qui auraient pu être évitées par la vaccination. D'où la création, à l'initiative de l'ONG Seva Mandir, d'un carnet de santé numérique, qui prend la forme d'un pendentif accroché à un collier sur le cou de l'enfant. Une application dédiée sur smartphone permet au médecin de lire en quelques secondes, via



Bluetooth, les informations sur l'état de santé et les vaccinations de l'enfant, puis de le mettre à jour. Les données sont sauvegardées dans le nuage informatique et la mère reçoit par SMS les avis de rappels de vaccins. Actuellement en développement, cet outil sera mis en service d'ici à quelques mois auprès de 4000 enfants. **S. R.**

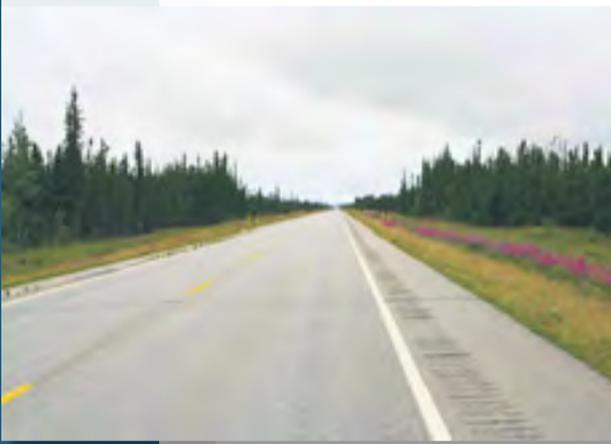
10

10 DÉTROIT DE BÉRING – Russie

Le projet fou d'une route qui relie l'Eurasie à l'Amérique

Transports. Rejoindre depuis l'Asie le continent américain en train ou en voiture, impossible? Peut-être pas dans quelques décennies. Le président des chemins de fers russes Vladimir Yakunin vient de dévoiler un grand projet ferroviaire et routier baptisé Trans-Eurasian Belt Development. L'objectif : relier la Russie à l'Alaska par le rail et la route via le détroit de Béring, qui sépare les deux continents

de seulement 82 km à son point le plus court. Selon Vladimir Yakunin, le projet devra être « international et basé sur des technologies avant-gardistes » en raison des conditions climatiques spécifiques. À suivre... **S. R.**



9 QINGDAO – Chine

Le tramway écolo qui ne recrache que de l'eau

Environnement. Alors que la pollution est un problème quotidien en Chine, aux proportions de plus en plus inquiétantes, des scientifiques ont mis au point le premier tramway à hydrogène du monde. Ce nouveau type de locomotive se recharge en trois minutes et génère assez de puissance pour parcourir près de 100 km à une vitesse de 70 km/h, tout en transportant 400 passagers. Encore mieux : il ne recrache que de l'eau. L'hydrogène est stocké dans des réservoirs avant d'être transformé



en électricité grâce à des systèmes de propulsion et de chauffage alimentés par des piles combustibles. Au final, ce tramway serait plus rapide et plus durable que les modèles actuels. **S. R.**

6 DODOMA – Tanzanie

Des kits solaires pour remplacer la bougie

Énergie. Le projet devrait changer la vie d'une partie des Tanzaniens. Alors que plus de 80% de la population s'éclaire toujours au kérosène et aux bougies, le gouvernement a décidé d'équiper un million de foyers en « kits solaires » d'ici à 2017. Créé par l'entreprise américaine Off Grid Electric, ce dispositif se compose de petits panneaux solaires et de batteries. Il permet à l'utilisateur d'éclairer une petite maison, de charger un téléphone portable et de regarder la télévision. L'électricité est facturée avec un forfait que le consommateur paie avec son téléphone portable. **S. R.**



© OFF GRID ELECTRICS

SÉLECTION RÉALISÉE
 PAR SYLVAIN ROLLAND
 @SylvRolland

NORD-PAS-DE-CALAIS

« Google pour les Pros » entame son tour de France 2015 à Lille

Le géant du Web organise le 10 avril à Lille, en partenariat avec la CCI Grand Lille, l'Atelier « Google pour les Pros » où plus de 600 commerçants et TPE sont attendus. Mais près de 900 TPE locales ont d'ores et déjà bénéficié d'un accompagnement gratuit depuis février, et plus de la moitié d'entre elles ont basculé sur Internet.

PAR
GENEVIÈVE
HERMANN
À LILLE

D'après une récente étude publiée par Roland Berger en collaboration avec le pôle de compétitivité Cap Digital et le soutien de Google France, seulement 11% des entreprises françaises vendent en ligne, alors que 59% des Français ont pris l'habitude de faire leurs achats sur le Web. En France, une grande partie du marché d'e-commerce se retrouve ainsi abandonné entre les mains des entreprises étrangères, davantage présentes en ligne. C'est dommage, d'autant que les entreprises les plus matures dans leur transformation numérique enregistrent une croissance six fois plus élevée que les autres.

Ce décalage entre la pratique numérique des consommateurs et celle des entreprises est propre à la France. Conscient de cette spécificité bien avant la sortie de l'étude Roland Berger, Google France y a vu une opportunité pour aller évangéliser gratuitement les petites entreprises et les convaincre du bienfait de l'utilisation de ses propres outils. Lancé officiellement en mars 2012 à Lille, après un pilote expérimenté en région Paca, ce programme d'évangélisation baptisé « Google pour les Pros » a permis à une dizaine de coaches formés par Google France d'accompagner en trois ans plus de 50 000 TPE dans l'Hexagone.

« La moitié d'entre elles ont basculé en ligne. Rien que sur le Nord-Pas-de-Calais, ce sont plus de 7300 professionnels que nous avons approchés et plus de 5000 qui ont développé leur présence sur Internet lors de cette première opération », souligne Constantin Foniadakis, responsable de communication à Google France. « C'est une initiative franco-française. Elle est innovante dans la mesure où c'est la première fois que des représentants de Google vont au contact des commerçants et leur montrent en temps réel sur tablette comment apparaître sur Google Maps,

Depuis son lancement en mars 2012 à Lille, le programme « Google pour les Pros » a permis d'initier à l'Internet plus de 7300 TPE ou commerces du département. Parmi eux, 5000 ont développé leur présence en ligne.
© PRODUCTION PERIG / FOTOLIA



créer un profil Google Plus ou améliorer le référencement avec Google Adwords », ajoute Emmanuelle Rosset, chef de projet Google Pour les Pros. Plus de 68% des entreprises visitées dans le Nord-Pas-de-Calais lors de la première édition de ce programme d'accompagne-

ment avaient franchi le pas du numérique, contre 50% ailleurs en France. L'implication de la CCI Grand Lille a sans aucun doute aidé. « Que les coaches se présentent sous la bannière de la Chambre rassure les commerçants », précise Frédérick Warembourg, chef de projet TIC à la CCI Grand Lille.

La seconde édition a été lancée en février dernier. En deux mois, une douzaine d'étudiants de l'Edhec formés préalablement par Google se sont rendus dans une dizaine de villes du Nord-Pas-de-Calais et ont proposé leurs services à 878 commerçants et TPE. Ces coaches ont mis en ligne 521 sites à l'aide de Google My Business. Et 442 ont bénéficié gratuitement des compétences d'un photographe professionnel pour mettre en avant leur activité et leur savoir-faire sur Internet.

En complément, l'Atelier Google pour les Pros a été organisé pour le 10 avril au Tri Postal, près de la gare Lille Flandres.

ENTRETIEN PHILIPPE HOURDAIN, PRÉSIDENT DE LA CCI GRAND LILLE

« L'ACTION DE GOOGLE EST COMPLÉMENTAIRE DE LA NÔTRE »

LA TRIBUNE - Pourquoi la CCI Grand Lille s'implique-t-elle dans l'accompagnement au numérique des petites entreprises ?

Veiller à maintenir la tradition marchande du territoire lillois fait partie de nos priorités. Aujourd'hui, on ne peut plus envisager de commerce sans e-commerce. Il y a quatre ans, moins de la moitié des commerçants et des TPE du territoire étaient connectés. C'était catastrophique. Il fallait agir vite. Nous avons à la CCI Grand Lille deux experts numériques de haut niveau qui mettent en place avec l'aide de plusieurs conseillers des actions collectives pour aider les entreprises à franchir le pas, en leur proposant

un diagnostic de leurs situations et une offre de formation adaptée à leurs besoins.

En quoi l'opération « Google pour les Pros » s'inscrit-elle dans la stratégie numérique de la CCI Grand Lille ?

Elle nous permet de démultiplier nos forces. Sans eux, nous n'aurions pas réussi à déclencher une impulsion de masse. Nous avons travaillé en partenariat avec Google France de manière à ce que leurs coaches puissent rencontrer un maximum de commerçants et de TPE. Lors de la première manifestation Google pour les Pros organisée à Lille en mars 2013 dans les locaux de la CCI, nous avons fait le plein.

Tout le monde n'a pas pu entrer. Il y a de fortes chances pour que ce soit la même chose au Tri Postal, le 10 avril.

Sur quels autres leviers vous appuyez-vous pour aider les commerçants et les TPE de votre territoire à se connecter ?

Nous travaillons avec le pôle de compétitivité Picom des industries du commerce, sommes en relation avec Euratechnologies et faisons partie de « Lille is French Tech ». Nous avons l'intention de renforcer notre action au-delà du Nord - Pas-de-Calais, jusqu'en Picardie. Ceci en vue de la fusion prochaine des CCI. ■ PROPOS RECUEILLIS PAR G. H.

DES TÉMOIGNAGES PROBANTS D'ENTREPRISES LILLOISES

Une semaine avant sa tenue, plus de 600 participants s'y étaient déjà inscrits. En ouverture, Nick Leeder, directeur général de Google France et Philippe Hourdain, président de la CCI Grand Lille, rappelleront l'enjeu du numérique pour les PME françaises, chiffres à l'appui. Suivra le témoignage d'entreprises lilloises qui ont su saisir les opportunités offertes par le numérique. Comme celui de Legend Motors dont le dirigeant, amateur de motos de renom, a trouvé à l'aide de l'accompagne-

ment de Google un rayonnement international qui lui a permis de doubler ses ventes et d'embaucher deux personnes. Dans le cadre d'ateliers thématiques et de séances individuelles de mentorat avec des experts, les participants pourront ensuite découvrir les nombreux outils proposés par Google pour augmenter leur notoriété, évaluer la performance de leur stratégie numérique, s'adapter aux nouveaux usages du mobile, développer leur clientèle, gagner en productivité ou tout simplement faire ses premiers pas sur Internet en créant sa fiche gratuite dans Google Maps.

L'EXPÉRIENCE FRANÇAISE FAIT DES ÉMULES EN EUROPE

Lille n'est qu'une étape de plus, après celle de Nantes et de Bordeaux. « Mais c'est la première fois que nous organisons une manifestation de ce genre avec huit ateliers thématiques et quatre espaces de conseils individualisés à raison d'une dizaine de coaches par espace », détaille Emmanuelle Rosset. D'ici à la fin 2015, Google envisage de former 200 000 petites entreprises en France à travers une quarantaine de villes en s'appuyant sur 200 coaches issus de junior entreprises d'universités et de grandes écoles. L'objectif est ambitieux. L'initiative française a séduit en Allemagne, Italie et Espagne. L'équipe Google de chaque pays a adapté son programme d'accompagnement aux spécificités locales. « Les Allemands se sont focalisés sur l'exportation. Les Espagnols aident les jeunes au chômage à améliorer leur employabilité », indique Emmanuelle Rosset. On en oublierait presque les intentions premières du géant du Web, qui sont bien de renforcer son emprise sur la toile. ■

COACHING

Comment le site Petit Beguin a accru son trafic



© DR

Ouvert fin 2013 par la société familiale nordiste PMC Lingerie, le site marchand Petit Beguin a réussi à générer sur les trois derniers mois le chiffre d'affaires annuel de 2014, grâce à une utilisation efficace d'Adwords avec l'aide d'un conseiller de « Google pour les Pros ». « Notre site est spécialisé dans la vente de layettes, de vêtements et d'accessoires pour jeunes enfants. Dès son lancement, nous avons ouvert un compte Google Adwords pour attirer à l'aide de mots clés les internautes susceptibles d'être intéressés par nos produits. Nous sommes en concurrence avec de gros sites marchands. Très originaux, nos produits ne plaisent qu'à une frange réduite de clients. Nos mots clés n'étaient pas assez ciblés. Notre budget fondait comme neige au soleil. Le conseiller nous a aidés à mieux les choisir », raconte

Rémi Hasquette, responsable e-commerce de PMC Lingerie. Ce dernier est depuis en relation régulière avec le conseiller de Google pour les Pros. Ce qui a évité à la PME de faire appel à un prestataire extérieur. « Il m'a aidé à mettre le pied à l'étrier et à gérer moi-même l'acquisition de trafic sur notre site », explique Rémi Hasquette.

Confiant, ce dernier a ensuite décidé d'utiliser le Réseau Display de Google pour placer des annonces publicitaires sur des sites d'actualité et des blogs en lien avec les articles de Petit Beguin. Là encore le conseiller est intervenu et a aidé Rémi Hasquette à créer des bannières publicitaires adaptées. Aujourd'hui, 70% du trafic est généré par les campagnes publicitaires Google. De quoi avoir envie de faire appel aux autres outils proposés par le géant du Net. ■ G. H.

LES CHIFFRES DU GOOGLE TOUR

AU NIVEAU NATIONAL
Aujourd'hui : 50 000 PME formées, dont 50% ont ensuite commencé ou renforcé leur présence en ligne.
Objectif 2015 : 200 000 PME formées, via le recrutement de 200 coaches (étudiants issus de junior entreprises).

EN NORD-PAS-DE-CALAIS
Plus de 7 300 professionnels rencontrés.
Plus de 5 000 qui ont développé leur présence sur Internet à l'issue d'une séance de coaching.
12 étudiants de l'EDHEC formés entre février et mars 2015, dans le cadre de la deuxième édition de « Google pour les Pros ».
878 professionnels rencontrés.
521 sites mis en ligne par les formateurs grâce à « Google My Business ».
445 professionnels photographiés gratuitement pour mettre en avant leur activité et leur savoir-faire sur Internet.

Plus d'infos sur « Google pour les Pros » à Lille :
bit.ly/1H4UJH7 ■



Nick Leeder, directeur général de Google France.
© GOOGLE

« MON BAR À COUTURE EST BIEN PLUS VISIBLE SUR LE WEB »

« Il y a quelques semaines une jeune étudiante d'une école de commerce s'est présentée dans ma boutique au nom de Google et a proposé d'améliorer ma visibilité sur Internet, gratuitement. Sa démonstration m'a séduite et j'ai opté pour Google My Business. Maintenant, les internautes qui recherchent Mon Bar à Couture sur le Web trouvent facilement l'adresse, le numéro de téléphone et les horaires d'ouverture. Ils ont également accès à mon logo et à de belles photos réalisées par

un photographe professionnel mis à ma disposition à titre gratuit », raconte Catherine Kong, la créatrice d'un commerce lillois d'un nouveau genre destiné aux amateurs de travaux de couture sur le principe du do-it-yourself. La jeune femme avait déjà son site et s'était constituée un réseau d'habitues sur Facebook. Maintenant, elle sait combien de personnes consultent son site via le moteur de recherche de Google. Elle envisage de créer une communauté de personnes présentes sur Google Plus

et intéressées par des activités proches de la sienne. De quoi étendre son réseau d'influence, attirer de nouveaux clients et se tenir au courant des nouvelles tendances de manière à actualiser ses visuels. « J'ai téléchargé l'application sur mon téléphone. Comme ça, je ne perds pas de temps à animer mon réseau », explique Catherine Kong. Ravie, elle ne manque pas de faire la promotion de ces outils auprès des chefs d'entreprise de sa connaissance. Google a gagné un prescripteur. ■ G. H.

INNOVONS ENSEMBLE

AVEC **bpi**france ET **LA TRIBUNE**

DEVIALET MONTE LE SON

Mélomanes, tendez l'oreille ! Devialet a décidé de démocratiser ses amplificateurs sonores très haut de gamme. Depuis la création en 2007 de cette société parisienne, il fallait déboursier entre 4.990 et 22.900 euros pour écouter dans son salon une musique restituée jusque dans le moindre souffle d'un instrumentiste, ou l'attaque d'un archet sur une corde. Mais fin décembre, Devialet a présenté Phantom, une station d'écoute tout aussi pointue dans sa technologie, mais accessible dès 1.690 euros. « C'est jubilatoire pour nous de démocratiser l'accès à une qualité sonore qui apporte une valeur émotionnelle incomparable », confie Quentin Sannié, le PDG de Devialet. L'appareil est vendu chez Colette à Paris, chez Harrods à Londres - où il a ouvert une filiale en février - mais bientôt aussi à Singapour, à Hong-Kong, à Shanghai et aux Etats-Unis, où une filiale est en cours de création. « Avec Phantom, nous serons rentables cette année, avec un chiffre d'affaires multiplié par

quatre ou par huit », confie l'heureux patron qui a réalisé 11 millions d'euros de ventes l'an dernier, dont 90% à l'export. Pour développer ce produit, trois ans de recherche et 25 millions d'euros ont été nécessaires. « Nous avons levé 23 millions d'euros auprès de 70 petits investisseurs privés, dont des salariés de Devialet, et de business angels célèbres comme Marc Simoncini, Xavier Niel Jacques Granjon, et l'industriel Bernard Arnault. » Et dès 2008, il a bénéficié du soutien de Bpifrance. « Bpifrance nous a accordé 1,75 million d'euros en prêts à taux zéro pour financer nos recherches, une avance remboursable de 150.000 euros pour le lancement de notre premier produit, et a apporté des contre-garanties pour faciliter nos emprunts bancaires. » L'entrepreneur salue aussi les mises en relation permises par Bpifrance. « Les équipes de Bpifrance sont professionnelles. Nos relations sont presque devenues amicales. » Peut-être parce qu'en matière d'innovation, elles connaissent la musique.



Quentin Sannié, le PDG de Devialet (assis) avec ses trois cofondateurs

© Devialet

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : bpifrance.fr

Entretien exclusif avec Thierry Van Vynckt, Président d'Akthirys Consulting

« Evolution du management : quels sont les grands enjeux pour les entreprises ? »

Comment envisager le management dans un monde incertain et volatile ? Thierry Van Vynckt, président d'AKTHIRYS Consulting et AKSIRA Transition, un des leaders du déploiement opérationnel du projet de l'entreprise à travers la mise en place de programmes fédérateurs peut s'appuyer à une solide expérience industrielle et de distribution pour comprendre et accompagner les grands changements qui sont à l'œuvre dans les entreprises. Ancien d'INVIVO, de Michelin et d'EUROMASTER il copilote avec ses équipes les transitions et les changements qui réinterrogent les logiques de management.

Notre environnement économique a beaucoup changé en quelques années, les entreprises sont confrontées à des mutations radicales, est-ce que c'est aussi le cas du management ?

Vous avez raison de parler de mutations radicales. Ce qui est essentiel aujourd'hui c'est d'anticiper l'avenir, de porter une vision. Regardez ce qui s'est passé en peu de temps : la révolution de l'Internet et des réseaux sociaux diffuse l'information en temps réel et exacerbe les comportements. On sait tout, tout de suite et par conséquent, on veut tout, tout de suite. Internet est un formidable outil, c'est une source d'information, de transmission des cultures et des connaissances mais en même temps Internet ne vous donne aucune vision d'avenir. La vision reste incarnée et on attend des managers qu'ils la portent et qu'ils soient capables de la partager.

Qu'est-ce qu'une entreprise forte ?

Une entreprise forte porte une vision qui fait rêver. A l'intérieur comme à l'extérieur. Elle s'appuie d'abord sur l'efficacité économique et la solidité financière mais ça ne suffit pas. Par le passé, on dirigeait en s'appuyant sur des formations d'excellence et sur le contrôle de l'information. Les dirigeants issus des plus grandes écoles ne peuvent plus se satisfaire de leurs diplômes. Ils doivent travailler sur la légitimité de leur management et il existe des techniques pour manager dans la confiance et dans le partage des valeurs.

La rapport au travail a lui aussi profondément évolué...

C'est vrai, les rapports hiérarchiques sont différents, moins figés et beaucoup plus souples. Les nouveaux outils permettent une diffusion rapide et complète de l'information. Les collaborateurs sont assez rapidement à égalité d'information. C'est un changement de paradigme. De la même façon, le rapport au travail évolue. Dans les entreprises aujourd'hui on raisonne plus en termes de missions. Le travail à vie, linéaire et garanti est devenu l'exception. Je crois sincèrement qu'il faut faire le deuil des plans de carrière à vie. Je ne suis pas sûr que ce soit un facteur de précarité comme on le dit trop souvent. Les entreprises ont toujours besoin d'intelligence, de main d'œuvre mais ces besoins s'expriment différemment. Nous sommes confrontés à ce changement majeur. Le 20e siècle a été

le siècle du contrat de travail, le 21^e siècle s'annonce comme celui de la subdélégation. Et laissez-moi vous dire que c'est plutôt une bonne nouvelle pour tous ceux qui ont l'esprit d'entreprise. C'est aussi une façon de redonner du sens au travail. On sait où on va, on sait vers quel objectif on tend. Individuellement et collectivement.

Mais il faut aussi convaincre et le management n'est pas toujours à la hauteur...

Si l'entreprise est trop souvent perçue comme un endroit dangereux c'est aussi parce que certains managers ont été défailants. Avec la multiplication des PSE, la confiance s'est éteinte. La peur est entrée dans les entreprises avec le sentiment d'insécurité ou d'inconfort. Dans beaucoup de cas, on s'est surtout préoccupé de réduction des coûts et on a oublié l'avenir. On a même oublié d'en parler à tel point que les salariés se sont retrouvés piégés dans le temps présent, sans espoir de voir les choses s'améliorer. La France est assez mal à l'aise pendant les périodes de transition. Les politiques n'ont rien arrangé. Ils ont utilisé les patrons comme des boucs émissaires. Dans beaucoup de cas, ils ont cherché à se défaire.

Qu'est ce qui vous paraît aujourd'hui important pour assurer la transition du management dans la période que vous décrivez ?

Le premier enjeu pour les managers c'est de maîtriser les nouvelles technologies. Je ne veux pas dire qu'ils doivent devenir des supers spécialistes mais j'affirme qu'ils doivent garantir au groupe qu'ils ne subissent pas ces nouvelles technologies. Assurer et sécuriser la transition numérique est très important. C'est un puissant facteur de stabilité. Le manager ne doit surtout pas se laisser dépasser par la techno. Elle est au service de l'entreprise et des hommes et non l'inverse. On ne peut pas ignorer la révolution digitale. Je ne connais pas de secteur où elle serait absente. Les patrons de PME doivent aussi prendre conscience qu'ils peuvent avoir accès au progrès numérique. Ce n'est pas seulement l'affaire des grands groupes. Dans le commerce, dans la distribution, dans la production ou les services, on trouve des solutions accessibles aux entreprises de taille moyenne. Attention, il faut aller vite car le retard pris dans ce domaine ne se rattrape pas sans dommage.

Comment le management peut-il réagir face aux risques psychosociaux ?

C'est un terme un peu technocratique pour décrire quelque chose de simple : le malaise ou la souffrance au travail. Nul ne peut faire l'impasse sur ce sujet. Pardon d'en revenir à mon premier propos mais quand les managers n'ont pas de vision à long terme, ils subissent le présent et ils le font subir aux autres. Il y a de la souffrance quand on met la pression sur les cadres, les agents de maîtrise et les salariés. Ils finissent par se caporaliser et se retrouvent en situation de concurrence les uns par rapport aux autres. Le premier capital d'une entreprise c'est son capital humain. Quand les hommes sont victimes de la souffrance au travail, c'est toute l'entreprise qui est menacée.

Pensez-vous que le rôle du management est aussi d'identifier les signaux faibles qui dessinent les contours de l'avenir ?

Comment passer à côté ? De grandes entreprises confrontées à une modification des usages ont engagé des anthropologues pour anticiper les besoins de consommation sur des périodes longues. Et dans tous les cas, ces entreprises ont pris une longueur d'avance sur leurs concurrents. Elles se sont pour partie libérées de la pression des prix bas pour s'engager dans des voies plus valorisées. Un manager moderne doit par exemple comprendre les enjeux de la nouvelle économie du partage. Ses logiques modifient les comportements. Prenez les jeunes, ils n'ont pas le même rapport à la propriété. Les objets n'ont pas nécessairement une valeur patrimoniale pour eux. Ce qui les intéresse c'est de pouvoir les utiliser. C'est un changement radical. Que faudra-t-il vendre demain ? L'objet ou le bénéfice de l'objet ?

Reste la dimension sociale. La situation de l'emploi est très dégradée et on voit mal comment elle pourrait s'améliorer rapidement et profondément. Que fait le manager capitaine de navire dans cette tempête ?

Un des enjeux de l'équilibre social, c'est la gestion de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences). L'image de la tempête est assez juste. On ne gouverne pas un navire de la même façon sur une mer calme et par gros temps. Le manager avisé anticipe. Et j'en reviens à la vision sur le long terme. On peut imaginer les scénarios



Thierry Van Vynckt, Président d'Akthirys Consulting

narii du futur. Le manager a pour mission de s'y préparer et de préparer ses équipes. La bonne GPEC prévoit des formations de transition, elle mobilise les outils qui vont informer, accompagner, rassurer, réorienter. Tout ceci est possible. Il n'y a aucune fatalité de la crise et du déclin. Le rôle du manager est d'être rassurant. De façon générale, la nature humaine n'aime pas les changements. Mais quand on sait les prévoir, quand on s'y prépare, on constate sur le terrain que tout le monde tire dans le même sens.

Quand on vous écoute, on se dit que le manager est un superman. Il doit aussi piloter l'innovation...

Le manager ne conduit pas l'innovation en solo. Dans une entreprise, tout le monde est créatif. Le management efficace est celui qui crée les conditions pour que l'innovation émerge d'un processus collectif. Il faut ensuite la codifier et la canaliser mais on se rend compte qu'il y a souvent une créativité dormante dans les entreprises. Nous accompagnons les managers pour faire éclore cette créativité qui conduit à l'innovation. Les barrières sont très psychologiques. Les salariés peuvent avoir peur du ridicule, de l'échec. Parfois, ils ont peur de se faire « piquer » les bonnes idées. Notre rôle est d'apporter des procédures pour accoucher les innovations et pour les rendre productives.

Quel peut être selon vous le profil type du manager efficace ?

Le manager efficace sait créer un climat positif. Il valorise les personnes sans tomber dans l'assistanat. Il garantit la protection des individus dans le cadre professionnel. Il entretient la proximité. Le management est toujours incarné. On ne peut pas se satisfaire de l'empreinte numérique : je vous ai adressé un mail, débrouillez vous... Le manager avisé ne perd pas de vue l'objectif essentiel : maintenir ou augmenter la performance, viser la croissance endogène plus que la réduction des coûts, en mobilisant des ressources rares et précieuses.

Sa mission est très large...

Oui, il est d'abord connecté, il est proche et généreux, il est indifféremment un homme ou une femme, il (ou elle) est rassurant(e), sans être paternaliste... Le manager est fédérateur à l'intérieur de l'entreprise et à l'extérieur. Il sait nouer des alliances et piloter des rapprochements. Il s'inscrit dans le temps présent, dans un monde où le succès ne se mesure pas seulement au profit mais aussi et de plus en plus, à la réalisation de soi-même.

Propos recueillis par PPI

VU DE BRUXELLES

La mission impossible d'Elke



FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE
À BRUXELLES

RETROUVEZ
SUR LATRIBUNE.FR
SON BLOG
« VU DE BRUXELLES »

Elle a du pain sur la planche, la présidente du conseil européen de résolution bancaire. L'ancienne patronne de la BaFin, le superviseur bancaire allemand, est censée tenir la promesse que les dirigeants politiques ont répété à l'envi depuis au moins cinq ans : faire en sorte que la prochaine faillite d'une ou plusieurs grandes banques européennes ne se fasse plus aux frais des contribuables. L'Allemande Elke König et sa petite vingtaine de collaborateurs ont jusqu'au 1^{er} janvier 2016, pour se mettre en ordre de bataille. Mais comment une « start-up », comme elle aime à qualifier son équipe de 20 collaborateurs logés provisoirement rue de la Science, s'est-elle retrouvée chargée d'une telle responsabilité? Un petit retour dans le passé s'impose. 2008. Les banques européennes sont menacées d'asphyxie. Il faut tout faire pour éviter de repasser par la case du chaos des années 1930. Ce n'était même plus une question d'économie mais d'ordre social. Les dirigeants européens font ce que n'importe qui ayant le pouvoir doit faire en pareilles circonstances : d'un côté, ils garantissent les dépôts pour éviter que vous et moi allions vider notre compte; de l'autre, ils assurent la survie des banques en y injectant des centaines de milliards d'argent public : environ 2000 milliards d'euros de capital ou de garantie. Ce coûteux sauvetage, alors que les dérives cupides des banquiers faisaient la une des journaux, fit scandale. C'est alors que les dirigeants firent une promesse : à l'avenir, il faudrait trouver le moyen de fermer les banques en faillite en faisant payer le prix aux actionnaires et aux créanciers, pas aux déposants et encore moins aux contribuables. Fin 2013, ils jettent ainsi les bases d'un système inspiré du même esprit libéral de responsabilité et à première vue comparable à celui créé aux États-Unis après la crise de 1929, avec la *Federal Deposit Insurance Corporation* (FDIC) : une agence chargée de quoi garantir des dépôts mais aussi superviser et financer la fermeture des institutions malades en puisant dans un fonds d'environ 50 milliards de dollars, financé par des contributions des banques. En Europe aussi, ce fonds, financé par les banques, doit atteindre les 55 milliards à l'horizon 2023. Les apparences sont toutefois trompeuses car la mission des deux institutions diffère.

La FDIC est responsable de plus de 4000 institutions de taille modeste (pas des plus grandes banques, dites systémiques) et en ferme effectivement un bon nombre chaque année. En Europe, la gestion de la résolution des « petites » banques est confiée à des fonds nationaux. Le Conseil européen de résolution bancaire, lui, est censé, avec des moyens comparables à la FDIC, s'attaquer aux 120 plus grandes banques européennes (et environ 80 autres ayant des activités transfrontalières). C'est une gageure. Les Américains, qui ont quatre-vingts ans d'histoire de gestion de la résolution derrière eux, ont confié le soin à la FDIC (et quelques autres agences ainsi que le Trésor) de plancher sur une méthode de « résolution », autrement dit la fermeture, des banques systémiques et de passer au crible leurs « testaments ». Les travaux sont en cours. Le fonds de garantie, lui, est réservé aux plus petites banques. À New York, on sait bien qu'on ne gère pas la chute d'un monstre comme Lehman ou JP Morgan en tapant les 50 milliards de la FDIC, mais que faute d'avoir trouvé un moyen de le mettre en faillite proprement et à moindre coût, il faudrait toujours prévoir une ligne de crédit géante du Trésor. Rue de la Science aussi. « *Le lien malsain entre les États et les banques ne peut être totalement supprimé. Un Fonds européen ne ferait que porter le problème à un niveau supérieur* », expliquait il y a un an Elke König, alors patronne de la BaFin, l'autorité de supervision bancaire allemande. Passée désormais à ce « niveau supérieur », elle a rappelé le mois dernier, en marge de la première réunion de son conseil d'administration, qu'il fallait apporter une réponse au « *backstop* » public de son fonds et s'attaquer au « *too big to fail* » en posant la question des structures de ces banques géantes « *irrésolubles* ». En d'autres termes, le Conseil de résolution ne devrait pas devenir l'alibi d'une réponse incomplète à la crise. Le message s'adresse directement aux ministres des Finances. Après un an de travaux, leurs sbires n'ont toujours pas réussi à s'entendre sur un « *backstop* » au fonds de résolution européen, autrement dit sur la manière dont on financerait – de façon solidaire ou non – avec de l'argent public la défaillance d'un géant. Quant à la réforme des structures bancaires, lancée en 2013, elle est en voie de « détricotage » accéléré. Signe de l'embarras persistant des dirigeants publics devant le pouvoir des très grandes banques. ■

OPINION

Le grand Paris de l'usine du futur



© OLIVIER BOUCHERAT

PIERRE-ANTOINE GAILLY
PRÉSIDENT DE LA CCI
PARIS ÎLE-DE-FRANCE

L'a région parisienne a de nombreux atouts pour faire émerger l'usine du futur, et les chambres de commerce concourent à créer un écosystème qui lui soit favorable. La vague du numérique qui déferle sur nos économies va offrir une nouvelle chance à notre pays pour regagner le terrain perdu ces dernières années. Aucune position acquise ne résistera à cette « 4^e révolution industrielle » qui s'annonce : dans l'économie d'hier, les gros mangent les petits; dans celle qui vient, les rapides vont manger les lents... Sur les trente dernières années, l'industrie française a perdu plus de 2 millions d'emplois et la part de l'emploi industriel dans le total a été divisée par deux. Les causes de ce diagnostic sont connues : intensification de la concurrence internationale, restructuration, délocalisation et faiblesse structurelle, notamment le positionnement en milieu de gamme. Ce déclin n'est pas contestable, mais n'est pas fatal. L'Île-de-France, première région industrielle française avec plus de 14% des effectifs industriels du pays (près de 450000 emplois) se caractérise par une industrie très diversifiée, qu'il s'agisse d'activités traditionnelles ou en émergence. Plusieurs d'entre elles ont été identifiées comme stratégiques, parmi lesquelles l'aéronautique, l'automobile, les éco-industries, les industries graphiques, le luxe, la mécanique, la santé et les sciences du vivant. Pour autant, comme ailleurs, l'industrie francilienne a beaucoup souffert depuis la crise de 2008, en particulier dans l'automobile. L'avènement de l'industrie 4.0, dont la révolution conduit à « la numérisation de l'entreprise », organise de façon différente les moyens de production en dotant l'entreprise d'une plus grande agilité et d'une allocation plus efficace de ses ressources, avec pour socle technologique l'Internet des objets et les systèmes cyberphysiques. Des usines plus efficaces, plus productives, à la compétitivité renforcée, où le diktat du coût du travail sera moins prégnant,

mais surtout une totale refondation de la relation client, reposant sur une meilleure connaissance des habitudes de consommation vont donc voir le jour. L'internet des objets, le *big data* et les technologies additives sont au cœur de cette révolution. C'est dans un dialogue entre industriels et prestataires de services que doit se concevoir cette usine du futur. À ce titre, l'Île-de-France, terre d'émergence des start-up du numérique, lieu d'accueil de nombreux pôles de compétitivité mondiaux, principal nœud financier du pays, offre toutes les ressources nécessaires à l'émergence de ce nouveau modèle industriel. Ne nous y trompons pas, les usines du futur, ultracompetitives car ultraconnectées, vont accélérer la polarisation du marché du travail, entre des emplois industriels très qualifiés et des emplois de services de proximité peu rémunérés. Bien plus, on estime que 65% des métiers qui existeront dans vingt ans n'ont pas encore été créés aujourd'hui. Dans ce contexte, les CCI, et la CCI Paris Île-de-France particulièrement, prennent en compte la nécessité de créer un écosystème favorable à cette révolution, aussi bien dans leur mode de fonctionnement en s'appropriant les logiques du numérique, que dans les services qu'elles rendent aux entreprises 65000 dans la région –, en offre de formation et de qualification. Ainsi, la CCI Paris Île-de-France redéfinit sa politique d'alliance et la met en œuvre avec les sept pôles de compétitivité franciliens, afin de développer le potentiel d'innovation des entreprises industrielles et d'accompagner leur transformation en usine du futur. En définitive, ces évolutions doivent être envisagées comme une formidable opportunité à saisir pour repositionner l'industrie française dans la compétition mondiale, à la condition indispensable de savoir nouer des liens entre services et industrie, entre acteurs privés et publics, entre territoires et grands groupes. L'enjeu est de taille : l'entreprise industrielle sera usine du futur ou ne sera pas. ■

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun,
75009 Paris

Téléphone : 01 76 21 73 00
Pour joindre directement votre correspondant,
composer le 01 76 21 suivi des 4 chiffres
mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 4 850 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 7498141304

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.
Vice-président métropoles et régions
Jean-Claude Gallo.

RÉDACTION
Directeur de la rédaction
Philippe Mabillet.
Directeur adjoint de la rédaction
Robert Jules

→ **Économie** - Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin.
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
→ **Entreprise** - Rédacteur en chef : Michel Cabriol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gilszczynski, Marina Torre.

→ **Finance** - Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
→ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles), Jean-Pierre Gonguet.
→ **Conseiller éditorial** François Roche.

→ **La Tribune Hebdo** - Rédacteur en chef Alfred Mignot.
Chef de studio : Mathieu Momiron.
Secrétaire de rédaction et révision : Eric Bruckner.

COMITÉ DE DIRECTION
Max Armanet, directeur éditorial Live Media.
Cécile Chambaudrie, directrice Hub Media.
Robert Jules, directeur adjoint de la rédaction
Thomas Loignon, directeur des projets numériques et du marketing marque.
Philippe Mabillet, directeur de la rédaction.
Azilil de Veyrinas, directrice stratégie et Développement Live Media.

CONTACTS
Directeur commercial Hub Média : Luc Lapeyre (73 28)
Responsable Abonnements : Martin Rivière (73 13)
Abonnements et ventes au numéro : Aurélie Cresson (73 17).

ACTIONNAIRES
Groupe Hima, Laurent Alexandre, JCG Medias, SARL Communication Alain Ribet, SARL RH Éditions/Denis Lafay.

Imprimerie Riccobono
79, route de Roissy
93290 Tremblay-en-France

N° de commission paritaire : 0519 C 851307.
ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION



ALEXANDRE WOOG

Fine lame de l'e-commerce

À 30 ans, champion d'escrime, le PDG cofondateur du site de location entre particuliers e-Loue construit en six mois une galaxie à coups de rachats et de lancements.

PAR PERRINE CREQUY

@PerrineCrequy

Dans le sport comme dans les affaires, Alexandre Woog fait mouche. À 30 ans, le PDG du groupe e-Loue mène ses assauts parfois le sabre à la main, mais jamais le couteau entre les dents. Comme sur la piste, c'est avec rapidité, dynamisme et réflexes que cet escrimeur multimédaillé développe l'activité du site de location en ligne entre particuliers qu'il a cofondé il y a six ans. Avec 20% de commission sur chaque location – d'outils de bricolage, de consoles de jeux, d'appareils photo, etc. –, il revendique 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2014. Ce tacticien qui « déteste rester sur des acquis et préfère prendre des risques, quitte à faire des erreurs » veut accélérer. Annoncé en novembre dernier, le rachat pour 3,5 millions d'euros de Sejourning – un site de locations de logements entre particuliers – marque l'attaque de sa nouvelle stratégie de croissance : « Nous construisons des verticales thématiques autour d'e-Loue. Ces sites thématiques renforcent nos communautés autour de centres d'intérêt précis, et améliorent notre référencement sur le Web. D'ici à deux ans, nous aurons construit une vingtaine d'univers, et nous serons incontournables dans tous les secteurs de l'économie du partage », planifie le souriant Alexandre Woog.

En six mois, il a déjà pris pied dans la puériculture, avec le rachat de Mamanlou annon-

France « faute de pouvoir consacrer plus de dix heures par semaine à l'entraînement » du fait de l'essor d'e-Loue. On lui demande pourquoi il n'entreprend pas dans la « Silicon Wadi », l'écosystème israélien de start-up établi à Tel Aviv. Il répond sans esquisse : « Entreprendre en Israël est un de mes objectifs. L'activité y sera lancée avec des investisseurs locaux, comme dans tous les autres pays que nous ciblons. Mais il y a beaucoup de raisons d'entreprendre en France », nuance-t-il, en vantant le soutien reçu de Bpifrance et les nombreux avantages fiscaux et sociaux liés à son statut de jeune entreprise innovante.

« Alexandre est à l'aise avec la complexité et il manifeste un sens hors du commun du partenariat équilibré, nouant des associations bilatérales fortes. Il est très intelligent et sait convaincre. Il est visionnaire et affirme ses idées, tout en restant curieux des autres et dans l'échange », détaille Christophe Montague, le PDG du fonds de *media for equity* 5M Ventures, qui a participé à la deuxième levée de fonds d'e-Loue, en 2014, à hauteur de 600 000 euros sur les 2 millions réunis alors. Cette recherche de l'accord « gagnant-gagnant », Julien Delon, le cofondateur de Sejourning, l'a observée aussi lors de la cession de sa société : « Alexandre va droit au but et se concentre sur les intérêts communs. On peut discuter franchement avec lui. Nous lui faisons confiance pour faire grandir l'entreprise. » La négociation s'est ainsi conclue dans la bonne humeur et la bonne chère, autour d'un côte-rôtie, et la signature a été immortalisée par un selfie.

« On est content de grossir. Faire vivre des gens grâce à ce qu'on a créé, c'est une satisfaction », clame Alexandre Woog. L'ambitieux et jovial entrepreneur, à la tête d'une équipe de 20 salariés, prévoit d'ici à la fin de l'année une vingtaine de nouvelles recrues, dont la moitié à l'international. « Alexandre sait réunir les gens autour de lui. Il est clair dans ses objectifs, il n'hésite pas à donner un coup de main à qui en a besoin, et il tient ses promesses. Il rend les choses faciles. Et la contrainte de ses entraînements sportifs accroît son efficacité », observe Benoît Wojciechowski, directeur technique d'e-Loue et associé d'Alexandre Woog. Les deux hommes se sont rencontrés sur les bancs de Telecom SudParis. Leurs aspirations entrepreneuriales, leur goût pour la technologie et la curiosité de tester de nouvelles idées les ont réunis. Alexandre Woog aurait pu entreprendre dès 2001, en sortant du lycée Louis-Le-Grand. Mais plutôt que de monter cette société d'import-export en Chine avec un camarade chinois, il s'est orienté en classes préparatoires. Admis à Telecom SudParis en 2003, il s'est formé à la finance pendant trois ans, enchaînant les stages dans les salles de marché, notamment

à BNP Paribas, ainsi qu'aux mathématiques en licence à Jussieu. Ces deux diplômes en poche, en 2006, il a de nouveau cédé aux sirènes de la négociation sur les marchés financiers : élève du mastère finance à HEC, il travaille pour le Crédit coopératif comme opérateur de marché sur le Forex – le marché des changes – et les options de dérivés jusqu'en 2009. « J'ai vécu de l'intérieur le changement d'ambiance dans la finance après la chute de Lehman Brothers », se souvient-il. Lui qui « s'ennuyait dans ce métier répétitif » décide alors de suivre ses aspirations entrepreneuriales. Cette voie, c'est celle de son « grand-père juif polonais arrivé en France sans rien, qui s'est installé dans le Sentier et qui a réussi grâce à son expertise dans le travail du cuir et sa fibre commerciale ». Et, pourquoi pas, celle de son oncle Thierry Woog, un des cofondateurs de la SSIH Alten, « qui a été introduite en Bourse ».

D'ici à ce que le groupe e-Loue soit coté, Alexandre Woog aura encore à relever bien des défis. Mais lui qui a démarré avec 3000 euros de capital social ne se laisse pas déstabiliser par les avaries. Son maître d'armes, Jean-Hugues Foures, le confirme : « Alexandre ne se laisse jamais démoraliser. Quand il s'est rompu les ligaments croisés en août dernier, il m'a demandé quels seraient les prochains objectifs, quand la plupart des athlètes qui subissent cette blessure y voient la fin de leur saison. » L'entraîneur le dit aussi « offensif, avec un sens aigu du tempo et de l'à-propos dans la touche, ce qui est très difficile à enseigner ».

Cette intuition du bon mouvement au bon moment, le patron du groupe e-Loue la met en œuvre dans sa communication. Dès le lancement de la plateforme, en avril 2009, le e-commerçant s'est installé dans une boutique avec vitrine, où il affichait quelques annonces disponibles en ligne. « C'était intéressant d'observer les réactions des passants qui tombaient sur la proposition de location d'une chèvre », sourit Alexandre Woog. Depuis, il a obtenu

tous ses blasons dans l'art du buzz : avec le pseudo-lancement du site LouenePetiteAmie.com, puis la publication d'une annonce proposant « un sein pour allaiter les enfants de couples gays », et autres opérations de « news-jacking ». Lors du pic de pollution à Paris en mars, il a demandé à ses équipes de créer une nouvelle fonctionnalité sur la plateforme, pour permettre de louer une plaque d'immatriculation paire ou impaire... et surtout, pour surfer sur l'émoi suscité par la mise en place de la circulation alternée. Ce savoir-faire et son expérience, ce père d'une fillette de 18 mois les partage via une conférence TEDx, au sein des incubateurs de HEC et de Telecom SudParis et dans les lycées avec l'association 100000 Entrepreneurs. Le temps d'un échange, avant son entraînement quotidien. Car il a bien l'intention de se qualifier pour les Jeux olympiques d'été à Rio de Janeiro, l'an prochain. ■

MODE D'EMPLOI

• **Où le rencontrer ?** Dans le XV^e arrondissement de Paris. « Je reçois dans nos locaux, ou autour d'un petit-déjeuner, d'un déjeuner ou d'un café. N'hésitez pas : j'aime rencontrer les gens. »

• **Comment l'aborder ?** De façon non commerciale. « À partir du moment où on ne cherche pas à me vendre quelque chose, je réponds volontiers à toutes les questions liées à mon secteur d'activité ou non. »

• **À éviter !** La frilosité. « Personne ne peut croire en vous et en votre projet à votre place. Quatre-vingt-dix pour cent des gens rêvent de créer une entreprise, mais seuls 5% le font. »

Zone d'influence : #Economie du partage, #Stratégie, #Communication, #Fusion-Acquisition



© MARIE-AMÉLIE JOURNEL

« D'ICI À DEUX ANS, NOUS SERONS INCONTOURNABLES DANS L'ÉCONOMIE DU PARTAGE »

cé en février; dans le sport en créant GoSport Location avec le distributeur spécialisé; dans l'autopartage en lançant Autovoisin.fr avec le Groupe Entreprendre; et même dans la location de camping-cars avec l'acquisition de ContactNgo, annoncée la semaine dernière. « Au total, nous comptons 2,5 millions d'utilisateurs en France, dont 150 000 sont actifs. Et cette année, nous allons nous lancer dans plusieurs pays, pas seulement en Europe. Vous en saurez plus d'ici à l'été », confie l'entrepreneur, qui a la double nationalité française et israélienne. Il représente Israël en escrime depuis 2010, après qu'il a quitté l'équipe de

TIME LINE

Alexandre Woog



Mai 1984

Naissance à Paris.

2005

Rejoint l'équipe de France d'escrime.

Juin 2006

Diplômé de Telecom SudParis et d'une licence de mathématiques à Jussieu.

Septembre 2006

Intègre un mastère finance à HEC et devient opérateur de marché au Crédit coopératif.

Janvier 2009

Cofonde e-Loue

Juin 2010

Lève 500 000 euros.

Avril 2014

Lève 2 millions d'euros.

Fin 2014

Rachète MamanLou et Sejourning.com.

Premier trimestre 2015

lance GoSport Location et Autovoisin.fr.

Avril 2015

Annonce l'acquisition de ContactNgo.

2017

Le groupe compte 20 univers spécialisés, 150 à 200 salariés, et est présent dans 15 pays.

Vous rapprocher de l'essentiel

Travail

**Votre travail est essentiel pour vous.
Connecté ici, là, maintenant ou plus tard, vous souhaitez être efficace à tout moment, où que vous soyez et à votre manière.
Quel que soit votre travail, nous sommes là pour vous y connecter.**

orange™

“Nos motos
attirent les clients
du coin de la rue
comme du bout
du monde.”

Christophe, Legend Motors

GOOGLE FRANCE, SARL, 8 rue de Londres 75009 Paris, RCS Paris 443 061 841, Capital 7 500€ © Google Inc. 2012. Tous droits réservés.



*Conditions de participation et informations complémentaires disponibles sur g.co/moteurdereussites



Legend Motors, magasin de motos d'exception à Lille.

Christophe restaure et vend des motos iconiques. Aidé de son Coach Google, sa petite boutique a acquis un rayonnement international, ce qui lui a permis de doubler ses ventes et ses effectifs.

Google aide les entrepreneurs français. Plus de 50 000 professionnels ont été formés gratuitement par nos Coaches et 200 000 le seront d'ici fin 2015.

Vous aussi, témoignez et devenez l'un des visages de la campagne [#moteurdereussites*](https://twitter.com/moteurdereussites)

Google™

Moteur de Réussites Françaises