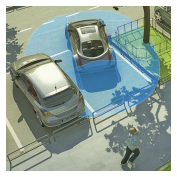


ANTICIPER

En pleine campagne irlandaise, le centre de R&D du français Valeo imagine la voiture de l'avenir. **P. 12**

INNOVER

Le tour du monde des idées insolites qui pourraient changer la donne. **CARTE P. 14-15**

CHANGER

The Family, un accélérateur de start-up qui prend aussi soin des grands groupes. **P. 17**

LA TRIBUNE.fr

DU VENDREDI 18 AU JEUDI 24 AVRIL 2014 - Nº 87 - 3 €

LA TRIBUNE DE...
THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE

Le PDG du groupe Seb, leader mondial du petit équipement domestique, est optimiste sur l'avenir de l'entreprise lyonnaise. **P. 8-9**

ENTREPRISES

LES 10 FRENCHIES INNOVANTS DU MIT

Dix jeunes Français récompensés par le prestigieux institut technologique américain. **P. 10-11**

MÉTROPOLES

WUXI, LA VILLE DES OBJETS CONNECTÉS

La cité industrielle chinoise veut devenir un haut lieu des nouvelles technologies. **P. 21**

ANALYSE

HOLLANDE FAIT-IL DU SCHRÖDER?

Le choix du timing dans la mise en place d'une politique n'est pas anodin. Décryptage. **P. 21**

PORTRAIT

LORENZO BENEDETTI

Le fondateur de Studio Bagel, chaîne humoristique sur YouTube, vient de vendre 60 % du capital à Canal+. **P. 26**

ALIMENTATION
Ce que nous mijote le futur

Salade d'algues, beignets de criquets... Pour nourrir 7 milliards d'êtres humains tout en préservant la planète, les laboratoires nous concoctent de drôles de menus. Petit tour dans les assiettes de demain.

PAGES 4 à 6

© VOISIN/PHANIE/AFP

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. »

L 15174 - 87 - F: 3,00 €

AIRFRANCE

FRANCE IS IN THE AIR

SON ALTESSE A380

Plus silencieux, plus spacieux et plus écologique, découvrez
tout le confort d'un voyage à bord de l'A380 d'Air France.

AIRFRANCE KLM

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

AIRFRANCE.FR

TENDANCES

SIGNAUX FAIBLES

DR

PAR **PHILIPPE CAHEN**
PROSPECTIVISTE
@SignauxFaibles

Les blancs, les nuls, les extrêmes… nos avatars de la crise

Les municipales de 2014 ont conforté une tendance lourde : c'est une tendance de trente années… Le tournant de la rigueur de 1983 a créé des électeurs de gauche mécontents et installé le mot « crise ». Depuis, chaque parti de gouvernement a connu un échec à l'élection majeure suivante. Chaque élection présidentielle a conforté les votes blancs et nuls et les votes extrêmes à tel point que les partis de gouvernement sont minoritaires au premier tour. Le vote contestataire, culturellement ancré en France, devient la règle, notamment aux élections européennes. Le Front national symbolise la permanence de ce vote.
Dominique Reynié (*L'Express,* 22 mars 2004) relevait déjà que le vote FN ouvrier passait de 19% à 26% entre les présidentielles de 1995 et celles de 2002 : ses électeurs *« appartiennent principalement aux catégories sociales les plus exposées à la crise ».*

Les catégories sociales exposées à la crise concernent essentiellement l'industrie, et donc les hommes. Il faut comparer l'affaiblissement du poids de l'industrie (23% de la richesse nationale en 1980, 12,5% en 2011), la baisse de l'emploi manufacturier (19% en 1996, 13,5% en 2013) avec la hausse des voix du FN. Ce sont les campagnes et les villes moyennes qui sont concernées par les plans sociaux, c'est la carte du vote FN. Les grandes villes sont « gentrifiées » (population aisée), tandis que les banlieues concentrent les ZUP et ZEP à revenus plus faibles que ceux des ouvriers. La fermeture de l'usine de Florange (maire FN dans la commune concernée, Hayange) et la hausse du vote FN à Fessenheim (projet de fermeture de la centrale nucléaire) sont des symboles forts.
Le vote FN est considéré comme un vote raciste. Peut-être en partie. C'est surtout un vote de « gens qui veulent bosser ». Il compte dans ses rangs de nombreux délégués syndicaux, d'anciens votants PS, PC. Au point où en est le FN, et compte tenu de la désindustrialisation en cours doublée d'une transition énergétique annoncée et pleine d'incertitudes, la question est de savoir quel serait le plafond de voix du FN.
La réponse à la montée du FN est double et connue. Depuis quarante ans, la France est en crise dans son discours.
Elle ne développe pas de vision. Plutôt que de pleurer sur le passé, il faut construire l'avenir à défaut de le subir. Depuis de Gaulle, qui utilisait ce mot pour galvaniser les Français, la France ne parle plus de « nation ». C'est plus qu'un mot, c'est un liant, une adhésion. Un peu de prospective ne ferait de mal à personne… 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

Le retour de la désinflation compétitive

PAR **PHILIPPE MABILLE**
@phmabille

DR

Nous sommes en 1984. Après l'échec de la relance solitaire de 1981-1982, François Mitterrand a engagé en 1983 avec Jacques Delors le tournant de la rigueur puis, pour relancer son septennat, confié l'accentuation de cette politique à un tout jeune Premier ministre de 37 ans, Laurent Fabius. Cette politique a un nom, aujourd'hui oublié, la « désinflation compétitive ». Ses instruments ont été la désindexation des prix et des salaires, la fixation d'une norme d'inflation à l'allemande obtenue par une politique délibérée de « franc fort », et une série de réformes libérales : désencadrement des prix qui étaient encore à l'époque en partie fixés par la « rue de Rivoli » (où se trouvait alors le ministère des Finances), développement des marchés financiers, réhabilitation de l'entreprise.
Nous sommes en 2014. Après l'échec des deux premières années du quinquennat, François Hollande, qui n'a réussi ni à inverser la courbe du chômage ni à ranimer la croissance, qui n'a pas fait grand-chose à part augmenter les impôts, confie à un jeune Premier ministre populaire les clés de la maison. Mais sans aucune marge de manœuvre. Son horizon : réduire d'au moins 50 milliards d'euros les dépenses publiques et tenir les engagements pris par la France de réduire les déficits à moins de 3% en 2015. La feuille de route est tracée, et la réalité à venir, c'est encore et toujours plus de rigueur, en essayant de limiter la casse sociale et politique.
Avec trente ans d'écart, le couple Hollande-Valls s'apprête donc à reconduire la même politique que celle du couple Mitterrand-Delors, prolongée par le tandem Fabius-Bérégovoy. Cette politique, déguisée sous le terme vague de « pacte de responsabilité », va concrètement consister à faire de la « désindexation compétitive ». À l'image des retraites complémentaires – qui progresseront de 1 point de moins que l'inflation en 2014 et 2015, en vertu de l'accord signé l'an dernier par les syndicats sauf la CGT –, tout le système social français va être touché par un gel des prestations (hors minima sociaux) jusqu'en octobre 2015.
À en juger par le débat provocateur lancé par Pierre Gattaz, qui s'est prononcé en faveur d'un smic transitoire moins élevé pour certains jeunes (déjà une réalité pour une armée de stagiaires et de jeunes en apprentissage), cette désindexation ne s'arrêtera pas aux prestations sociales, mais s'étendra aux salaires. Manuel Valls a confirmé le gel du point d'indice des fonctionnaires. S'il a écarté toute remise en question du smic, demandée par certaines personnalités marquées à gauche, comme Pascal Lamy, le Premier ministre n'a rien dit à propos de sa revalorisation.
Pierre Gattaz a fait à ce sujet un aveu lourd de sens, il a reconnu une part de responsabilité patronale dans la perte de compétitivité de l'économie française : *« Oui, il faut pratiquer la modération salariale parce que, depuis une douzaine d'années, nous avons augmenté les salaires au-delà de la productivité et au-delà de l'inflation. »* Ce faisant, il engage les employeurs à la vigilance pour éviter qu'une hausse des salaires ne vienne effacer en quelques années l'effet des 30 milliards d'allégements de charges obtenus avec le pacte de responsabilité.
Cette cure de désindexation de l'économie française n'est évidemment pas une bonne nouvelle pour le pouvoir d'achat, donc pour la consommation. Mais, compensée en partie par des baisses de charges salariales et d'impôts pour les plus modestes, elle sera peut-être le moyen le plus indolore de réaliser des économies substantielles. Un moindre mal, donc, en profitant du fait que l'inflation devrait rester faible pendant encore deux ans, si l'on en croit la Banque centrale européenne. Quant à dire que mener une politique de désinflation compétitive alors que l'inflation a pratiquement disparu est une bonne stratégie pour la croissance, on peut en douter. ■

BALISES

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

29,3

MILLIARDS D'EUROS : LA DETTE DES HÔPITAUX a triplé en dix ans, selon la Cour des comptes. La dette à moyen et à long terme des établissements publics de santé (EPS) atteignait 29,3 milliards d'euros à la fin 2012, soit 1,4% du produit intérieur brut (PIB) de la France, contre 9,8 milliards d'euros en 2003.

150

GRANDES ENTREPRISES EUROPÉENNES viennent de recevoir un courrier du PDG de BlackRock, premier gestionnaire d'actifs du monde. Larry Fink regrette que *« trop d'entreprises [aient] réduit leurs investissements et même accru leur endettement pour pouvoir augmenter leurs dividendes et rachats d'actions ».* Une menace pour l'intérêt à long terme des actionnaires.

50

POURQUOI FAIRE COMPLIQUÉ quand on peut faire simple ? C'est le pari des 50 premières propositions pour simplifier les formalités des entreprises, présentées par le député Thierry Mandon et le chef d'entreprise Guillaume Poitrinal. Selon l'OCDE, la complexité administrative coûte aux entreprises françaises près de 60 milliards d'euros par an.

1 750

MILLIARDS DE DOLLARS, C'EST CE QUE LE MONDE a dépensé pour ses armées en 2013. Les dépenses militaires ont diminué de 1,9% sur un an, a annoncé le Sipri, l'Institut de recherche sur la paix de Stockholm. En Europe, la France a maintenu son budget militaire malgré la crise, avec des dépenses en 2013 inférieures de seulement 4% à celles de 2008.

© SAYWHO

L'HISTOIRE

C'EST UNE NOUVELLE MODE, INSPIRÉE PAR LES ÉCRITS DE HOUELLEBECQ, qui prédit à la France un avenir de paradis pour touristes chinois. Partout fleurissent des projets locaux qui fleurent bon le retour à la France rêvée. Exemple à Paris, ville d'Amélie Poulain, la rue du Vertbois et ses alentours, à deux pas de la République, vont être rebaptisés « la Jeune Rue » : chaque magasin, revu par un designer de renom, proposera une offre alimentaire (boulangerie, épicerie, fromagerie, restaurant…) issue de producteurs locaux engagés dans des formes d'agricultures éthiques.
Deux cent cinquante emplois devraient être créés dans cette utopie bobo, reflet d'une époque où disparaissent les commerces de proximité. L'idée est de transformer le quartier en pôle d'attractivité, en mettant en scène une sélection propre à séduire les touristes et une population urbaine aisée. Une preuve que, à l'heure de l'Internet et du virtuel, l'avenir du commerce passe par sa réinvention ?

L'ÉVÉNEMENT

Qu'y aura-t-il demain dans nos assiettes?

LES FAITS. Salade d'algues, beignets de criquets, dessert à la protéine de pois... Entreprises et laboratoires nous concoctent déjà de drôles de menus.
LES ENJEUX. Leur obsession : préserver la planète, épuisée par la surconsommation de viande, tout en essayant de séduire des consommateurs peu enclins à l'innovation. Un vrai défi.

PAR **ODILE ESPOSITO**

Comment nourrir de façon saine et équilibrée les 9 milliards d'individus que devrait compter notre planète à l'horizon 2050? La question taraude les experts de la FAO, l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, qui s'alarment de la forte progression des consommations de viande et de poisson et imaginent des solutions parfois iconoclastes pour apporter à tous des protéines en quantité suffisante sans gaspillage d'eau ou d'énergie. Depuis une dizaine d'années, les rapports successifs de la FAO vantent ainsi les qualités des insectes pour l'alimentation humaine. Nombre de chercheurs et d'industriels se penchent aussi sur les qualités des protéines végétales, qui pourraient compléter efficacement des repas moins riches en viande. Quant aux algues, elles sont examinées sous toutes les coutures, à l'aune de leur possible apport dans notre assiette.

Imaginer cette « alimentation du futur » : le défi s'annonce passionnant et la France, réputée pour son agriculture et son industrie alimentaire, compte bien y apporter son concours. Le thème des « protéines du futur » figure d'ailleurs parmi les « sept ambitions pour la France » identifiées par la commission Innovation 2030, présidée par Anne Lauvergeon. Mais les obstacles restent nombreux. « *Dans l'alimentaire, se projeter à vingt ans, c'est déjà loin quand on sait que 70 % des produits sont renouvelés chaque année* », observe Christophe Breuillet, directeur général du pôle de compétitivité Vitagora, à Dijon.

La qualité nutritive d'un aliment ne suffit pas à assurer son succès. Pour tenter de comprendre les attentes des consommateurs d'ici à 2020, le pôle Vitagora a commandé à Ipsos une enquête dans cinq grands pays : la France, l'Allemagne, les États-Unis, le Japon et la Russie. « *Ce qui domine dans tous les pays interrogés, c'est l'importance de trois paramètres : l'aspect gustatif avec la notion de plaisir alimentaire, la préservation du capital santé, et enfin le bien-être environnemental. Le consommateur ne se fait plus plaisir s'il sait que le produit a dégradé l'environnement. On constate donc un retour aux racines qui émerge dans tous les pays avec la préférence donnée aux circuits courts, aux productions locales, au retour à l'authentique et au naturel. Et le Français apparaît comme le plus réfractaire à la nouveauté.* »

Assortiment de macarons à la poudre d'insectes, chocolats aux vers de farine... En Europe, l'autorisation de mise sur le marché d'aliments à base d'insectes est soumise à des contrôles toxicologiques très stricts.
© MICRONUTRIS

LES INSECTES, NOS FUTURS POURVOYEURS EN PROTÉINES?

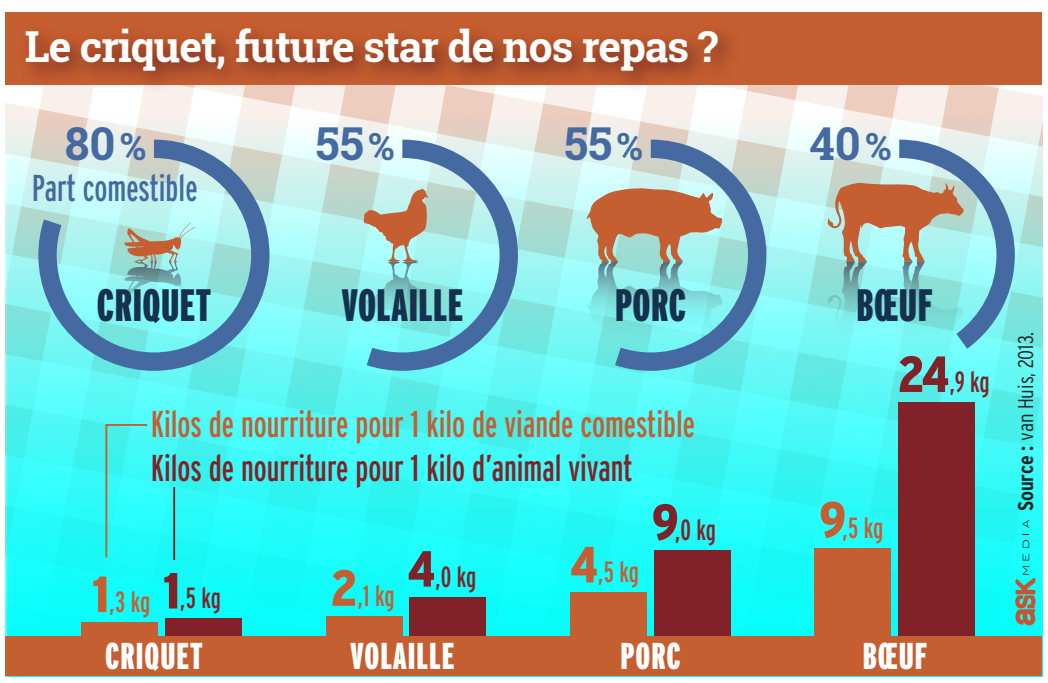
Face à cette frilosité du consommateur, le casse-tête reste donc entier. Les pays émergents réclament le droit à une alimentation plus équilibrée. Or, « *en l'état actuel des connaissances et des ressources, le niveau de consommation des protéines animales atteint par les pays les plus riches ne pourra pas se généraliser* », avertissait Pierre Combris, directeur de recherche à l'Inra, au Salon international de l'agriculture 2013.

Entre 1961 et 2009, la consommation de protéines animales est passée de 40 g à 60 g par personne et par jour dans les pays les plus riches, mais celle des pays pauvres est restée à environ 10 g par jour, au lieu des 20 g nécessaires à une ration alimentaire correcte. Avec la hausse du niveau de vie de pays très peuplés comme la Chine ou l'Inde, la demande en protéines animales croît rapidement. D'où l'obligation de se tourner vers la consommation de produits animaux moins gourmands en ressources, comme les insectes, et de miser sur les protéines végétales ou marines. « *Il s'agit ni plus ni moins d'inverser une tendance de fond et de long terme* », selon Pierre Combris.

Développer la consommation d'insectes, y compris dans les pays développés? Plusieurs petites entreprises ont décidé de jouer le jeu, notamment en France (*lire encadré, page 6*). Mais le pari n'est pas gagné. « *En Europe, ce type d'aliments reste interdit par la réglementation* novel food, rappelle Alexis Angot, cofondateur de la start-up Ynsect. *Pour lever cette interdiction, il faut déposer une demande de mise sur le marché et réaliser des études très poussées sur les problèmes d'allergies ou de toxicologie. Ce qui demandera du temps et des moyens.* »

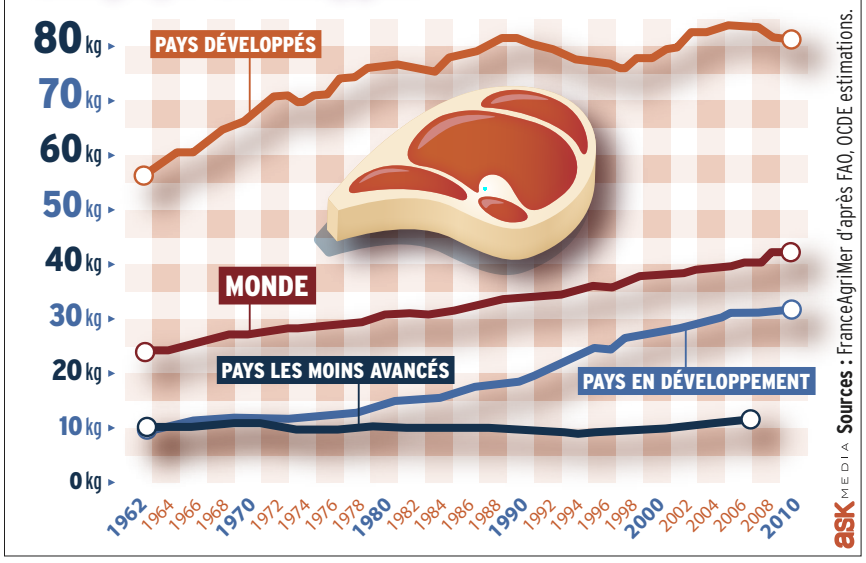
De plus, pour proposer des alternatives bon marché, les jeunes pionniers de l'élevage d'insectes doivent réussir à réduire leurs coûts. « *Ce type de production est difficile à rentabiliser en France, car les coûts énergétiques nécessaires à l'élevage sont élevés* », explique Rémi Lantieri Jullien, cofondateur de Khepri. « *Aujourd'hui, notre farine d'insectes revient à environ 500 euros par kilo,* reconnaît Cédric Auriol, cofondateur de Micronutris. *Notre principal challenge consiste à améliorer nos protocoles d'élevage pour diviser nos coûts par un facteur de 7 à 10.* »

Une fois ces obstacles levés, les insectes feront-ils partie de la ration habituelle des Occidentaux? Christophe Breuillet se montre sceptique. « *Un produit comme le*



Toujours plus de viande à la table des pays développés

Consommation en kilos par habitant



chocolat aux insectes pourrait séduire un certain public, car il entre dans la catégorie du mélange des cultures qu'on appelle le "mix and match", mais la consommation régulière d'insectes dans les pays développés, je n'y crois pas vraiment. »

Si les insectes risquent de peiner à s'imposer dans nos assiettes, les protéines végétales, elles, se fraient peu à peu leur chemin. « *Elles offrent aux populations défavorisées un accès à des protéines de qualité* », observe Christophe Breuillet. « *Les consommateurs commencent à comprendre les protéines,* ajoute Bruno Géhin, responsable ligne de produits protéines au sein du groupe Roquette. *Un tiers des Français envisagent de réduire leur consommation de viande, notamment pour réduire les risques cardio-vasculaires. Les protéines végétales leur apportent la possibilité d'augmenter leur consommation de protéines sans augmenter leur taux de matière grasse.* »

Si bien que la demande s'emballe. « *Sur les trois dernières années, les protéines végétales vendues sous forme d'ingrédients ont connu une hausse de 5% par an,* indique Bruno Géhin. *Pour la période 2013-2018, cette croissance devrait être doublée. Et pour les protéines de pois, les progressions sont deux fois plus importantes.* »

Les protéines végétales consommées en France sont principalement issues du soja, majoritairement importé et souvent OGM. Mais les industriels qui travaillent les céréales et les protéagineux essaient de valoriser les ressources agricoles françaises dans ce domaine. Ils peuvent notamment s'appuyer sur la plate-forme européenne Improve, installée près d'Amiens, en partenariat avec l'Inra et plusieurs centres de recherche universitaires, et consacrée à la valorisation des protéines végétales, pour l'alimentation mais aussi pour la chimie ou la cosmétique.

RENDRE LES PROTÉINES VÉGÉTALES APPÉTISSANTES

Le groupe Roquette, qui emploie 7800 personnes pour 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a transformé en 2007 une ancienne féculerie de Vic-sur-Aisne, en Picardie, en bioraffinerie capable de traiter des pois protéagineux pour en extraire les protéines, l'amidon et les fibres. Il a décidé en septembre dernier un investissement de plusieurs dizaines de millions d'euros pour doubler la capacité de production de protéines du site et répondre ainsi à l'envolée de la demande. Ces protéines de pois se retrouvent en particulier dans des pâtes, vendues en pharmacie, ou dans des barres enrichies. « *Le développement est important pour la nutrition des seniors ou dans les produits destinés aux sportifs,* poursuit le dirigeant. *Nous avons beaucoup travaillé pour améliorer la digestibilité et aussi le goût, en éliminant les facteurs très amers et astringents.* »

Là encore, en effet, l'acceptabilité du produit est essentielle. Et l'amélioration d'un goût ou d'une texture peut nécessiter de longues recherches. Pour mettre au point son pain G-nutrition, enrichi en protéines et destiné aux personnes âgées dénutries, le laboratoire Cérélab, créé en 2007 par la coopérative céréalière Suite p. 6 ▶

DES ALGUES, À BOIRE OU EN PAILLETTES

« *Les hommes mangent des algues depuis des millénaires et ils se tournent de plus en plus vers le maritime.* » C'est en partant de ce double constat qu'Olivier Le Moine, un cadre de l'agroalimentaire passé par plusieurs grands groupes, a décidé, en 2012, de créer Tête en mer, une entreprise spécialisée dans les boissons à base d'algues. « *Il existait déjà beaucoup de produits, entre les algues séchées, déshydratées, congelées, en saumure, en tartare, en terrine, etc. Mais il n'y avait pas d'aliment liquide à base d'algues* », explique-t-il. C'est ce vide qu'il a voulu combler. Avec un impératif : « *Que le produit soit bon ! Car l'algue a deux facettes pour le consommateur. C'est un produit plein de qualités sur le plan nutritionnel et cosmétique, mais c'est aussi ce qui pue l'été sur les plages…* » Olivier Le Moine a décidé de marier trois sortes d'algues, le wakamé, la dulse et l'ulve (ou laitue de mer), avec d'autres ingrédients, des fruits par exemple, pour élaborer une gamme de boissons sucrées ou salées. Les premiers tests de dégustation ont permis d'améliorer ces boissons, qui seront commercialisées au second semestre 2014. Hébergé dans une pépinière d'entreprises de Saint-Malo, le dirigeant sous-traitera d'abord la production de ses cocktails marins, mais il espère monter ensuite sa propre usine. S'il se fournit exclusivement en algues bretonnes, il n'a pas cherché à se lancer dans la récolte ou la production de ces végétaux marins.

Vincent Salmon-Legagneur, lui, a choisi au contraire de devenir producteur de spiruline, une microalgue bourrée de protéines et d'oligoéléments, et de s'installer près de Douarnenez (Finistère). Architecte de formation, il a créé Spiruline de Bretagne « *par envie de reconversion et motivation philosophique, pour lutter contre la malnutrition. C'est une filière très particulière, solidaire, et en croissance exponentielle, puisqu'on est passé en France de 4 spiruliniers en 2000 à 140 aujourd'hui* ». Pourtant, ces producteurs ne fournissent actuellement que 10 % de la demande hexagonale, le reste venant essentiellement de Chine. La spiruline a besoin de chaleur et de photosynthèse pour se développer, mais le dirigeant se dit « *persuadé qu'elle peut s'adapter au climat breton, avec ses éclairements magnifiques* ». Il lance ses premières productions en juillet 2013, dans 200 m² de bassins abrités mais non chauffés, et les poursuit jusqu'en novembre. Avec des résultats concluants. « *Dès la fin novembre, j'avais vendu toute ma production,* se réjouit-il. *Fraîche, la spiruline est succulente, mais elle ne se conserve pas.* » Elle est donc surtout vendue en paillettes à saupoudrer sur des salades ou à inclure dans des mayonnaises ou des yaourts. Fort de ces premiers succès, Vincent Salmon-Legagneur a bon espoir de pouvoir agrandir ses installations. « *C'est un travail de longue haleine, laborieux, qui demande de la main-d'œuvre. On peut en vivre, mais on ne fera pas fortune avec.* » La passion, elle, reste intacte. ■ **O.E.**

La spiruline, microalgue bourrée de protéines et d'oligoéléments. Près de 90 % de la spiruline consommée en France est produite en Chine.
© MAREKULIASZ/SHUTTERSTOCK.COM

Les aliments hyperprotéinés pour les seniors, un marché porteur mais très concurrentiel.
© COBRAPHOTO/ISTOCK

LA « SILVER FOOD » EN PLEIN ESSOR

« *Nous sommes sur un marché de niche, très technique. Jusqu'en 2005, nous avons connu des croissances annuelles à trois chiffres, mais aujourd'hui la concurrence se développe et nous cherchons donc à nous ouvrir sur l'Europe.* » Stéphane Maloisel, créateur en 1998 de la société Les Repas Santé, a joué les précurseurs en matière de fourniture de plats adaptés aux personnes très âgées, souvent dénutries, et aux malades. « *Un marché extrêmement porteur,* selon Christophe Breuillet, directeur du pôle Vitagora, *et qui exige de l'anticipation.* » Selon l'Insee, en effet, la population des plus de 85 ans, principale concernée, devrait passer de 1,3 million de personnes en 2005 à 5,4 millions en 2060.

Pour répondre à cette demande, l'entreprise de Beaune, qui emploie une centaine de salariés pour 21 millions d'euros de chiffre d'affaires, concentre ses recherches autour de trois axes, indique Stéphane Maloisel : « *La stimulation de la prise alimentaire, notamment pour les malades d'Alzheimer ; la formulation pour améliorer l'association entre nutrition et goût ; et enfin la forme, avec notamment l'extrusion, car la réduction des aliments en purée limite l'appétence.* » Pour se développer en Europe, Les Repas Santé devra adapter son offre. « *Nous avons fait des tests en Allemagne et en Espagne,* précise le dirigeant. *Les Allemands sont plus habitués à des textures molles, mais ils préfèrent les produits en volumes plutôt que les purées. En Espagne, le principal problème, c'est l'adéquation aux goûts locaux. Un ingrédient comme la moutarde, par exemple, ne passe pas.* » La société, qui fournit de nombreuses maisons de retraite, cherche aussi à développer des gammes de produits pour le grand public. « *La difficulté n'est pas de les créer, mais de les commercialiser, car les personnes âgées n'acceptent pas la qualification "senior" apposée sur les produits qui leur sont destinés.* » ■ **O.E.**

Cinq ans de R&D ont été nécessaires au laboratoire Cérélab pour la mise au point de ces petits pains G-nutrition, enrichis en protéines et destiné aux personnes âgées dénutries. © DIJON CÉRÉALES

Suite de la p. 5 Dijon Céréales et par la société Eurogerm, spécialisée dans les ingrédients et auxiliaires technologiques pour la filière blé-farine-pain, a mené des études durant près de cinq ans.
« Au départ, nous avons sélectionné les blés les plus intéressants sur le plan protéique, explique Malika Mahdi, responsable marketing de Cérélab. *Puis nous avons travaillé sur la texture, pour que le pain reste moelleux afin d'être bien mastiqué. Le problème, c'est que, en ajoutant des protéines dans une pâte, la levure s'effondre, et il nous a fallu travailler sur le* process, *que nous avons breveté. »*
Testé dans des maisons de retraite et au CHU de Dijon, ce petit pain va désormais être produit par 365 Matins, un industriel du Doubs.
L'essor des protéines végétales nécessitera aussi une adaptation en amont, chez les céréaliers ou les producteurs de protéagineux. *« Nous rencontrons des problèmes d'approvisionnement en pois,* regrette ainsi Bruno Géhin, chez Roquette. *Le rendement du blé est d'une tonne par hectare, contre moitié moins pour le pois. Si bien que la production française est passée en quelques années de 3 millions de tonnes à 500 000 tonnes. Si on voulait se situer dans des environnements comparables au maïs ou au blé, il nous faudrait une production d'au moins 1 million de tonnes. »*
Le manque de matière première, c'est aussi l'un des facteurs qui freinent l'essor des algues dans nos assiettes. *« Sur les 20 millions de tonnes d'algues produites chaque année dans le monde, 80 % sont utilisées pour l'alimentation humaine, principalement en Asie,* indique Yannick Lerat, directeur scientifique du Ceva, le Centre d'étude et de valorisation des algues. *Un Japonais consomme chaque année en algues ce que nous mangeons en salade. En Europe, en revanche, les algues servent surtout à la fabrication d'alginates et elles viennent à 95 % de récoltes sur des gisements sauvages. En France, les gisements se situent dans des endroits très rocheux, ce qui rend l'exploitation difficile. On va donc aller vers davantage de culture. Une première concession de 300 hectares a été ouverte près de Lesconil, dans le Finistère. Et d'autres projets sont à l'étude. »*

DU SUSHI À L'ALGUE, IL N'Y A QU'UNE BOUCHÉE...

Quant aux microalgues, spiruline en tête, *« leur production ne décolle pas,* poursuit Yannick Lerat. *Les projets de les transformer en carburant semblent peu viables, car il faudrait, pour qu'elles deviennent compétitives, que le baril grimpe à 300 dollars ! En revanche, leur utilisation pour l'alimentation humaine apparaît très intéressante. La spiruline contient jusqu'à 70 % de protéines et les grandes algues jusqu'à 50 %. Comme les surfaces agricoles risquent à terme de ne pas suffire pour produire les protéines végétales nécessaires à nourrir la planète, les ressources maritimes présentent un grand intérêt. Mais les modèles d'exploitation de ces ressources ne rapporteront sans doute jamais beaucoup d'argent ».*
De fait, les entreprises qui se sont lancées dans la culture ou l'exploitation des algues restent jusqu'à présent de petites structures (*lire encadré page 5*). Elles aussi doivent composer avec les goûts des consommateurs. Mais le chercheur du Ceva reste optimiste. *« Il existe en France un vrai engouement pour les sushis frais. Et nombre de grands chefs sont en train de se tourner vers les algues. Le potentiel apparaît donc important. Mais attention, le mot "algue" ne fait pas vendre, il vaut mieux parler de légume de la mer. Surtout, il y a urgence à rassembler nos énergies, car d'autres pays sont en train de lancer des projets importants, en Norvège, par exemple. »*
Qu'ils viennent de la terre, de la mer ou des insectes, les aliments du futur se préparent aujourd'hui dans les laboratoires et les entreprises. Les Français disposent d'un réel potentiel en la matière. Mais la concurrence s'annonce planétaire. Et le marché hexagonal, très conservateur, aura du mal à servir de rampe de lancement. ■

CES START-UP QUI MIJOTENT DES INSECTES

Mangez des insectes, conseille la FAO dans ses derniers rapports. Chiche, répondent une poignée de jeunes entrepreneurs français qui se sont lancés dans l'aventure. Cédric Auriol, le fondateur de Micronutris, à Toulouse, raconte ainsi que c'est après avoir lu les préconisations de la FAO qu'il a réuni, en 2011, un docteur en biologie, un entomologiste et un ingénieur agronome. *« Pendant six mois, nous nous sommes posé des questions sur la stratégie à suivre,* explique-t-il. *Et nous avons décidé de proposer des produits élaborés à partir d'insectes et destinés au grand public. »*
L'entreprise a commencé à produire mi-2012 des grillons et des vers de farine. En 2013, elle a créé plusieurs produits contenant de la poudre d'insectes, comme des biscuits et des chocolats. Elle les vend, ainsi que des sachets d'insectes séchés, notamment via son site Internet. *« L'accueil est très bon,* assure le dirigeant. *Je pensais qu'il serait difficile de casser la barrière psychologique. Mais les consommateurs semblent avoir compris, dans leur inconscient, tout l'intérêt de manger des insectes. Les chocolats, par exemple, fabriqués par un artisan, se vendent très vite. »* L'entreprise, qui réalise 100 000 euros de chiffre d'affaires annuel, vise les *« 10 millions d'euros dans quatre ans, principalement en France »,* indique Cédric Auriol, qui espère réussir une levée de fonds de 1 à 1,5 million d'euros cette année.

Les Français seraient donc prêts à sauter le pas ? Pas si vite : de toute façon, la consommation d'insectes est interdite en France ! *« En 2010, tout juste diplômé de l'Iseg, j'ai voulu lancer un restaurant entomophage à Paris,* raconte Rémi Lantieri Jullien, cofondateur de Khepri. *Mais je me suis aperçu que c'était illégal. »* La commercialisation, même gratuite, d'insectes pour l'alimentation animale et humaine est interdite par le règlement européen *novel food*. En pratique, les autorités entretiennent un certain flou dans l'application de cette règle. Mais les trois fondateurs de Khepri ont préféré s'intéresser à l'élevage d'insectes dans les pays en développement. *« Nous avons choisi le grillon, l'insecte le plus consommé en Asie du Sud-Est et qui se reproduit bien,* indique Rémi Lantieri Jullien. *Notre business model repose sur des partenariats avec des ONG et des populations locales. »*

Cédric Auriol, fondateur de Micronutris, fabricant toulousain de biscuits et chocolats à base de poudre d'insectes. © MICRONUTRIS

Au Laos, Khepri s'est associé à Handicap International, qui finance des cages destinées à l'élevage, tandis que la PME fournit les souches de grillons puis achète la production, revendue ensuite sur les marchés régionaux. Dans un second temps, la start-up envisage aussi de transformer les insectes en séparant la chair, riche en protéines, et les carapaces contenant de la chitine, un matériau très prisé dans les industries pharmaceutiques ou cosmétiques. *« Nous espérons devenir le plus gros producteur d'insectes comestibles dans l'année à venir »,* précise le dirigeant, qui vise 1 million d'euros de chiffre d'affaires dans trois ans.
Soucieuse aussi de respecter la loi, une autre start-up, Ynsect, s'intéresse à la production d'insectes pour l'alimentation animale, en particulier des poissons ou des volailles.

Ynsect, lauréat du concours mondial de l'innovation, fait un pari : redonner des insectes à manger aux poules et aux poissons. © YNSECT

***« Donner un insecte** à une truite ou à une poule, c'est la nature,* explique Alexis Angot, un de ses cofondateurs. *C'est donc la voie que nous avons choisie. Mais il ne sera jamais moins cher de remplacer de la farine de soja par de la farine d'insectes. Il nous faut donc démontrer que notre produit apporte une valeur ajoutée supplémentaire en matière de digestibilité, par exemple, ou de réduction de la mortalité. »*
La jeune pousse, lauréate de nombreux prix et du concours mondial d'innovation organisé à la suite du rapport de la commission Innovation 2030, présidée par Anne Lauvergeon, en est au stade du pilote, les premières productions étant réservées aux tests. En 2016 ou 2017, elle devrait avoir établi un démonstrateur qui lui servira de vitrine. *« Ensuite, les business models peuvent être différents, avec l'octroi de licences ou bien le développement d'unités de production en propre. »* ■ O.E.

PLUS D'INFORMATIONS SUR **LATRIBUNE.FR**

Viande synthétique

250 000 euros, c'est le prix de revient du premier steak in vitro dégusté en août 2013, à Londres. Produits par l'équipe du chercheur néerlandais Mark Post, ces 142 g de viande synthétique ont été obtenus en six semaines à partir de cellules souches de vaches.

Français réticents

Les Français sont 41 % à aimer essayer les nouveaux produits alimentaires dès qu'ils sortent sur le marché, selon un sondage de l'Observatoire du bien-être, réalisé par Ipsos. Les Italiens sont 63 %, les Espagnols 54 %, les Allemands 52 % et les Britanniques 42 %.

À nous les insectes !

Pour tout savoir sur l'histoire de la consommation des insectes et sur l'industrie en train d'émerger dans ce domaine, un ouvrage très détaillé : *Les insectes nourriront-ils la planète ?,* de Jean-Baptiste de Panafieu, paru en 2013 aux Éditions du Rouergue.

Manger connecté

Balances connectées, suivi de son alimentation sur smartphone, conseils en ligne... L'alimentation de l'avenir sera aussi connectée. Selon l'enquête Ipsos réalisée pour le pôle Vitagora, 23 % des Américains ont déjà utilisé ce type d'outils et 46 % pensent s'en servir à l'avenir, contre 36 % des Allemands, 32 % des Japonais et 21 % des Français.

DOMITYS
Résidences Services Seniors

À la recherche d'un **investissement réellement rentable ?**

Investir

Résidences Services Seniors **DOMITYS,**

un investissement immobilier sûr avec le plein de garanties !

Avantages fiscaux,
grâce aux statuts LMNP [#]

Loyers garantis,
que le bien soit occupé ou non [#]

Gestion zéro souci,
DOMITYS s'occupe de tout !

Profitez en plus
De l'Avantage "Revenus immédiats"

Percevez immédiatement vos premiers revenus !*
Dès la signature de l'acte de vente et jusqu'à la livraison de votre logement, **recevez l'équivalent de 50% de vos futurs loyers.**

N°1
des Résidences Seniors nouvelle génération

www.domitys.fr

Plusieurs façons de découvrir DOMITYS :

- Rencontrez-nous sur le **Salon des Seniors de Paris** (Porte de Versailles) **du 3 au 6 avril - Stand C30/D33**
- Profitez de nos **Portes Ouvertes Nationales des 12 et 13 avril** **Une occasion unique de découvrir le concept grandeur nature !** (Découvrez les coordonnées des Résidences DOMITYS sur www.domitys.fr).
- Contactez nos conseillers au **N°Vert 0 800 877 440**

LA TRIBUNE - VENDREDI 18 AVRIL 2014 - Nº 87 - WWW.LATRIBUNE.FR

LA TRIBUNE DE...

THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE, PDG DU GROUPE SEB

« L'innovation irrigue le groupe, c'est notre obsession »

Leader mondial du petit équipement domestique, le français Seb est présent dans près de 150 pays, emploie quelque 25 000 personnes et a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 4,16 milliards d'euros (+2,5 %). Porté par la croissance des pays émergents et l'innovation dans les marchés matures, « le groupe aura doublé de taille à l'horizon de dix ou quinze ans », estime son PDG, Thierry de La Tour d'Artaise. Explications.

PROPOS RECUEILLIS PAR **MARIE-ANNICK DEPAGNEUX**

@depagneuxmadcom

***LA TRIBUNE* – Comment voyez-vous le groupe Seb dans dix ou quinze ans ?**

THIERRY DE LA TOUR D'ARTAISE – À cet horizon, il est possible d'imaginer qu'il aura doublé de taille. De fait, notre industrie est encore très éclatée entre de nombreux acteurs. Notre modèle de développement est fondé sur la croissance organique et les acquisitions. Si nous sommes le numéro un mondial du « petit équipement domestique », nous ne détenons que 8% d'un marché estimé autour de 50 milliards d'euros. Nous avons donc une réelle marge de progression, d'autant que nous sommes à peu près les seuls à être présents tout à la fois dans les articles culinaires non électriques, comme les poêles et les autocuiseurs, et les produits électriques ménagers qui répondent aux mêmes besoins des consommateurs. De même, nous avons vocation à être à la fois sur les pays matures et les pays émergents.

Seb a-t-il vocation à rester un groupe indépendant et familial ?

Oui, j'en suis convaincu. Primo, les 260 actionnaires familiaux qui possèdent aujourd'hui 43% du capital et 60% des droits de vote sont très attachés au groupe. Ils se sentent davantage dépositaires de leurs titres que propriétaires, et sont prêts d'ailleurs à voir ce bloc de contrôle diminuer, s'il le fallait. Au-delà de la famille, nous avons la chance de pouvoir compter sur d'autres actionnaires de long terme, et en particulier FFP, société financière majoritairement contrôlée par la famille Peugeot, à nos côtés depuis sept ans ou, plus récemment, le Fonds stratégique de participations (FSP). Secundo, notre activité n'est pas très capitalistique. Nos investissements industriels annuels ne représentent qu'une centaine de millions d'euros, soit moins de 3% de notre chiffre d'affaires. Tertio, nous évoluons dans un métier qui génère de la trésorerie à condition de bien gérer les stocks et les comptes clients.

En tant que numéro un mondial, vous êtes condamné à innover pour garder votre avance. Quels sont les produits de demain sur lesquels vous travaillez déjà ?

L'innovation irrigue le groupe, c'est notre obsession. Nous observons les grandes tendances qui se dessinent. Quand nous avons perçu il y a quelques années un mouvement de fond pour le « manger sain et bon », avec pour corollaire le fait maison, nous savions qu'il nous serait évidemment favorable. Cela nous a conduits à imaginer Actifry, notre friteuse avec très peu d'huile, dont le développement a pris sept ans. Dans le même esprit, nous avons d'autres sujets en cours dans toutes les gammes de prix. Quant à Cuisine Companion, le robot chauffant lancé en novembre 2013, il rencontre un grand succès; nous sommes d'ailleurs en rupture de livraison et nous augmentons nos capacités de production dans notre usine de Mayenne, où il est fabriqué. Au dernier salon consacré aux hautes technologies de Las Vegas (CES), nous avons présenté un prototype d'autocuiseur connecté, basé sur notre produit Nutricook intégrant un module numérique Bluetooth. L'autocuiseur est un objet fantastique et illustratif de la capacité du groupe à innover. Plébiscité lors de son lancement il y a soixante ans, ce produit séduit moins les jeunes générations, qui se méfient de ce qu'elles considèrent comme une boîte noire. Les jeunes veulent voir comment cela fonctionne. Aujourd'hui, en connectant ce type de produits, nous apportons de vrais plus et de nouvelles fonctionnalités, par exemple le *monitoring* de la température et de la pression dans le cas de Nutricook. Nous travaillons sur de multiples applications possibles dans nos différentes lignes de produits. Les objets connectés vont prendre de plus en plus de place !

> « La Chine sera notre premier marché en 2014 ou 2015 et pèsera pour 17-18 % dans notre chiffre d'affaires, contre 16 % pour la France »

Comment surfez-vous sur la vague Internet ?

Nous misons beaucoup sur le digital. Tout d'abord, il nous permet de communiquer de nouveau avec le consommateur final; ce que nous avions perdu avec la grande distribution. Avec le Net, nous sommes en contact direct avec les utilisateurs, qui peuvent nous dire ce qu'ils pensent de nos produits. Et dans le prolongement, nous leur offrons de nombreux services. Ainsi, Key Ingredient, une jeune société américaine, basée à Austin, que nous contrôlons maintenant à 100%, a développé un logiciel permettant de chercher, créer, collecter et partager des recettes de cuisine en ligne et de composer ses propres collections. Le projet « Open Food System », que nous pilotons et qui est soutenu par six pôles de compétitivité, vise à créer un écosystème autour de la cuisine numérique avec des appareils et services dits intelligents. De façon concrète, un utilisateur pourra à partir du contenu de son réfrigérateur imaginer les recettes possibles. Et savoir par quel substitut remplacer un ingrédient, le cas échéant. En Europe, aux États-Unis, mais aussi en Chine, où l'e-commerce croît de façon vertigineuse : notre activité avec Tmall.com, l'acteur dominant, double ainsi chaque année. Or l'expérience montre que ce sont les produits les plus chers qui s'achètent sur Internet. C'est donc un bon vecteur pour encourager l'innovation.

Allez-vous étendre votre champ d'action à d'autres univers ?

La qualité de l'air intérieur et de l'eau constituent de vrais enjeux de société. Notre fonds d'investissement corporate, Seb Alliance, a pris l'an dernier une participation dans la start-up Ethera, une émanation du CEA de Grenoble, qui a mis au point des capteurs pour mesurer la teneur en polluants dans l'air et le purifier. À partir de cette invention, nous allons sortir, d'ici à septembre prochain, un premier purificateur d'air intégrant cette technologie. Et nous allons le vendre en Chine, où cette préoccupation grandit. Pour ce qui est de l'eau, nous travaillons sur des solutions de traitement, au-delà de la simple carafe filtrante. Nous réfléchissons également à tout ce qui touche au vieillissement de la population, qui soulève, par exemple, la question de l'ergonomie et du design des produits.

Thierry de La Tour d'Artaise : *« Les produits à forte valeur ajoutée sont fabriqués en Europe, principalement en France où nous investissons environ 50 millions d'euros par an. »* © LA TRIBUNE/ EMMANUEL FOUDROT

Comment gérez-vous l'innovation ?
Notre communauté se compose de 1300 personnes avec des compétences très variées. Le lien entre R&D et marketing est déterminant pour l'usage de nos produits. Nous avons progressivement élargi notre recrutement à des profils nouveaux, tels des ethnologues. Un de nos collaborateurs a fait une thèse à l'Institut Paul Bocuse sur la gestuelle des chefs, en partant du principe qu'« aux fourneaux » chacun peut être considéré comme un chef qui doit disposer de produits ergonomiquement adaptés. Alors qu'auparavant nos ingénieurs venaient essentiellement du monde de la mécanique – nous appartenons à ce métier –, nous avons considéré qu'il fallait aussi embaucher des spécialistes des matières traitées avec nos produits, comme des ingénieurs agronomes. Nous pratiquons une innovation très ouverte sur les universités. Nous avons des collaborations avec le CEA, les grandes écoles (Polytechnique, l'Essec, etc.). Nous sommes dans une vraie stratégie de partenariat, car nous considérons que nous n'avons pas vocation à tout inventer et que l'innovation peut aussi venir de l'extérieur.

Votre chiffre d'affaires se répartit entre 54% dans les marchés dits développés et 46% dans les pays émergents. Comment votre activité est-elle appelée à évoluer ?
Cet équilibre peut se modifier légèrement car, sans surprise, notre croissance est forte dans les pays émergents. Dans ces zones du monde, à l'instar de ce qui s'est produit en Europe dans les années 1960, le développement économique est tiré par l'industrie; ce qui entraîne un phénomène d'urbanisation. Les gens quittent leur maison pour des appartements et s'équipent avec plus de confort. Leur pouvoir d'achat augmente et une classe moyenne apparaît. La Chine deviendra notre premier marché en 2014 ou, au plus tard, en 2015 et pèsera pour 17 ou 18% dans notre chiffre d'affaires consolidé, contre 16% pour la France. De belles perspectives s'ouvrent aussi en Asie du Sud-Est : Malaisie, Thaïlande. Ce sera plus lent en Inde, où les infrastructures sont très faibles et la distribution encore très traditionnelle. De même, nous nous implantons dans plusieurs pays d'Afrique. Nous avons créé une coentreprise en Égypte, car nous croyons à ce marché malgré l'incertitude politique actuelle. Nous renforçons notre présence en Afrique du Nord et nous avons installé une équipe au Ghana. En Amérique du Sud, si la situation est compliquée en Argentine et au Venezuela, nous avons des positions de leader au Brésil et en Colombie.

Avez-vous encore des ambitions dans les pays matures ?
Nous avons encore beaucoup à faire dans les pays matures qui sont les plus sensibles à l'innovation. Nous ne sommes pas encore leaders en Allemagne et en Grande-Bretagne. Nous sommes encore petits au Japon, où nous occupons néanmoins la première place pour les articles culinaires non électriques, et aux États-Unis. Autant de potentiel de croissance !

Le groupe Seb compte 29 usines dans le monde, dont 10 dans l'Hexagone. Rapatriez-vous des fabrications en France ?
Les produits à forte valeur ajoutée sont fabriqués en Europe, principalement en France où nous investissons environ 50 millions d'euros par an. Par exemple, notre usine de Pont-Évêque (Isère) produit des fers à repasser aux marques Calor pour la France et Tefal pour l'international. Ils sont exportés à 80% notamment au Japon et en Europe. Nous y avons installé l'an dernier une ligne supplémentaire pour monter nos centrales à vapeur. Notre unité de Rumilly (Haute-Savoie) fabrique 45 millions de poêles par an. L'Actifry est produite à Is-sur-Tille, en Bourgogne, et les autocuiseurs destinés à l'Europe et au Japon à Selongey (Côte-d'Or). Nous ne relocalisons pas puisque nous n'avons pas délocalisé ce qui peut être économiquement fabriqué en France.

Mais vous avez cessé de produire en Europe certains articles comme les bouilloires ou autres cafetières de base ?
En 2004, les prix de ces produits se sont effondrés : de 20 euros, ils sont tombés à 5 euros. Or nous ne pouvions pas les fabriquer en France à moins de 11 euros. Nous avons dû transférer leur production chez des sous-traitants chinois. Et depuis le rachat de Supor, en 2007, qui emploie 12000 salariés répartis sur quatre usines, nous avons réintégré cette production.

Qu'avez-vous appris des crises ?
En 2008-2009, on était plus dans un contexte de crise financière et d'accès limité au crédit pour les distributeurs. Depuis 2012, il s'agit avant tout d'une crise de la consommation réelle, notamment en France et en Europe. Elle se double d'un effondrement de certaines devises par rapport à l'euro dont le niveau est très élevé par rapport aux yen japonais, yuan chinois et réal brésilien. Ce qui pénalise notre rentabilité en euro. Ces événements nous ont appris à être très réactifs. Nous avons la chance de ne pas être dans une industrie lourde et, par conséquent, nos équipes peuvent augmenter les prix là où les monnaies s'effondrent. Nous pouvons aussi réduire des budgets, consacrés notamment à la communication, quand un marché s'effondre. Moyennant quoi, en 2013, alors que nous avons subi un effet devises négatif de 35 millions d'euros, principalement lié au rouble, à la livre turque et au réal brésilien, nous avons réduit à 5 millions d'euros l'impact sur nos résultats. En 2014, nous devrions être en mesure de compenser l'effet négatif s'il se limite à 60 millions d'euros. Au-delà, nous devrons accepter de réduire notre bénéfice car nous ne voulons pas toucher à nos moyens moteurs, en particulier la R&D. Le souci du court terme ne doit pas obérer la vision de long terme.

Comment s'annonce 2014 ?
Nous misons sur une croissance de notre chiffre d'affaires voisine de celle de 2013, soit une hausse de l'ordre de 5%. Nous sommes dans un métier plutôt résiliant, car le prix moyen de nos produits est bas : 50 euros. Les pays émergents vont continuer à se développer malgré les soubresauts. En Europe, toutefois, les risques de déflation ne sont pas négligeables et on a vu les conséquences au Japon, qui a connu une situation difficile pendant plus de dix ans. Cela nous amène à être vigilants et extrêmement rigoureux dans notre gestion.

Vous revendiquez un vrai engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Est-ce pour faire politiquement correct ?
Tant que ce sujet était tarte à la crème, il m'exaspérait. Cela n'est plus le cas. La RSE, c'est aussi bien l'écoconception, qui consiste par exemple à réaliser des produits qui se réparent, et, de ce point de vue, nous avons toujours mis la « réparabilité » au cœur de la conception de nos produits, tout comme la qualité de notre service après-vente.
Mais la RSE, c'est aussi travailler l'ergonomie des postes dans nos usines pour améliorer les conditions de travail, l'apprentissage, le partage de la valeur au travers de l'intéressement et de la participation, qui peuvent, au sein du groupe, représenter entre deux et quatre mois de salaire. Enfin, notre fondation créée en 2007, et dotée chaque année de 500000 euros en numéraire et de plus de 100000 euros en produits donnés, accompagne une centaine d'associations œuvrant pour l'insertion. Cent vingt collaborateurs du groupe y participent en tant que bénévoles et c'est une grande fierté. La RSE, c'est la traduction des valeurs qui ont fait du groupe Seb ce qu'il est aujourd'hui. Et qui sont les fondements de notre croissance de demain. ■

SEB ALLIANCE : FENÊTRE OUVERTE SUR LES JEUNES POUSSES

RobArt et Mem-Tech sont deux start-up étrangères dans lesquelles Seb Alliance, le fonds corporate de l'industriel lyonnais, a mis de l'argent tout dernièrement. La première, née en 2009 en Autriche, développe un système de navigation des robots pour l'industrie qui pourrait permettre au groupe de rendre plus performants encore ses aspirateurs automatisés en s'appuyant sur une cartographie très précise des pièces, avec une consommation optimale de la batterie.
La seconde, née en Israël en 2010, a mis au point un procédé de fabrication de membranes pour la filtration de l'eau qui intéresse Seb pour lancer un nouveau produit.
Ces participations toujours minoritaires *« sont une opportunité pour mieux comprendre et anticiper les évolutions à venir dans nos marchés. Et d'accéder à des technologies de rupture en signant, éventuellement, des licences d'exploitation »,* justifie Bertrand Neuschwander, président du fonds et directeur général adjoint de Seb.

Créé en 2011, ce fonds est aujourd'hui présent dans cinq jeunes pousses dans lesquelles il a investi *« de quelques centaines de milliers à quelques millions d'euros ».* Il a été doté d'un capital initial de 30 millions d'euros, susceptible d'être relevé jusqu'à 100 millions si nécessaire. La démarche a démontré son efficacité. *« Nous recevons une centaine de dossiers par an. Nous en retenons une dizaine et nous investissons dans trois. Ils sont de plus en plus internationaux, précisément un de nos enjeux »,* savoure Bertrand Neuschwander. Par ailleurs, le groupe a également investi, en 2011, dans le Technocom 2, un fonds public-privé auquel participent Alcatel-Lucent, Orange ou encore Soitec. Il bénéficie ainsi d'une fenêtre privilégiée sur les bonnes idées dans le domaine du numérique. ■ **M.-A.D.**

INVENTER

Les 10 jeunes Français les plus innovants, selon le MIT

Parmi les 130 jeunes entrepreneurs français qui ont candidaté en ligne, la prestigieuse *MIT Technology Review* en a sélectionné dix dans un premier temps. Puis elle a décerné, début avril à Paris, les deux prix 2014 des meilleurs innovateurs de moins de 35 ans de France.

PAR **ERICK HAEHNSEN**
@ErickHaehnsen

Éditée par le MIT (Massachusetts Institute of Technology), la *MIT Technology Review* a décerné le 9 avril à Paris, à l'Atelier BNP Paribas, le prix 2014 du meilleur innovateur français de moins de 35 ans à Rand Hindi, 29 ans. Le cofondateur de Snips souhaite que le big data aide les villes à adapter simplement leur complexité aux usages des citoyens. Pour sa part, Thomas Samuel, 32 ans, a reçu le prix 2014 de l'innovateur solidaire. Fondateur de Sunna Energy en Inde, il fournit des systèmes d'éclairage public écologiques pour les régions défavorisées.

Les deux lauréats faisaient partie des 130 innovateurs français qui ont candidaté sur la plate-forme en ligne de la célèbre revue américaine… Une fois ces profils soumis à un jury d'experts internationaux, les rédacteurs de la revue ont distingué les dix jeunes lauréats français pour leur créativité et leur ingéniosité, ainsi que pour leur impact sur l'économie et la société.

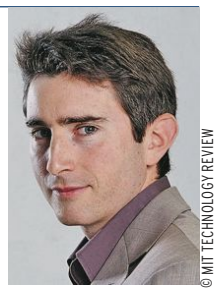
Pour Rand Hindi et Thomas Samuel, la compétition se poursuivra à Boston (Massachusetts), cet automne, avec les 35 jeunes innovateurs distingués dans 15 pays et régions du monde. Dans le sillage de Sergueï Brin (Google), Mark Zuckerberg (Facebook) ou Max Levchin (PayPal), ils figureront peut-être un jour parmi les stars mondiales de l'innovation. ■

Les lauréats français 2014 de la *MIT Technology Review* du concours Innovateurs de moins de 35 ans, lors de la remise des prix, le 9 avril dernier.
© MIT TECHNOLOGY REVIEW

RAND HINDI Innovateur de l'année

« *Nous traitons les problèmes concrets de façon scientifique* », explique Rand Hindi, 29 ans, docteur en bio-informatique de l'University College of London et président de la start-up parisienne Snips, créée en 2012 avec Alexandre Vallette, 29 ans également, docteur de physique à l'ENS (École normale supérieure), et Maël Primet, 30 ans, docteur en mathématiques, également à l'ENS. « *Nous sommes spécialisés en modélisation prédictive. Pour cela, nous recourons au big data et à la* Machine Learning, poursuit Rand Hindi. *Grâce à un modèle prédictif bâti sur les statistiques de fréquentation du réseau Transilien de la SNCF, notre application mobile, baptisée Tranquilien, offre aux usagers d'Île-de-France de choisir le bon moment pour prendre le train.* » Rand Hindi mise sur un processus de fonctionnement très formel : « *Dans la phase de R&D, nous analysons ce qui est prédictible à partir des données disponibles. Puis, nous passons au prototypage pour tester la future application sur 200 à 1000 personnes. Vient ensuite le lancement public* », décrit le patron de Snips, qui invite les start-up françaises à phosphorer avec lui sur l'interconnexion des applications utilisant l'open data. ■

DAVID VISSIÈRE fiabilise le géopositionnement sans GPS



© MIT TECHNOLOGY REVIEW

Diplômé de l'École polytechnique, titulaire d'un doctorat en mathématiques et contrôle automatique de l'École des mines ParisTech, David Vissière, 34 ans, est expert en mathématiques appliquées. Fondateur à 29 ans de la société Sysnav, il développe un système de navigation fiable dans des environnements où la technologie GPS est inefficace. « *Le GPS est indisponible pour les piétons 80% du temps* », explique-t-il. Durant sa thèse de doctorat, il découvre une méthode qui tire profit des variations de champ magnétique. Il en déduit un système de positionnement magnéto-inertiel au champ d'application très large : géopositionnement pour véhicules militaires et soldats, réalité augmentée pour les jeux vidéo, géopositionnement des AR.Drone commercialisés par Parrot. « *Nous visons des marchés de niche à forte valeur ajoutée* », souligne le patron de Sysnav, société qui a réalisé 1,5 million de chiffre d'affaires en 2013 avec 12 personnes, notamment auprès des grands acteurs des industries de défense. ■

RAUL BRAVO autonomise les chariots élévateurs

Ingénieur en télécommunications diplômé de l'université polytechnique de Catalogne et titulaire d'un MBA du Collège des ingénieurs de Paris, Raul Bravo, 34 ans, a fondé la société Balyo pour développer la moveBOX. À savoir un kit révolutionnaire qui permet d'automatiser les déplacements de n'importe quel chariot élévateur à l'intérieur d'un entrepôt. Ce qui met fin à la rigidité des systèmes à infrastructure de guidage. « *Une fois le boîtier installé, le véhicule se repère, se guide automatiquement avec une précision millimétrique, au moyen d'un scannage continu de l'entrepôt,* décrit Raul Bravo. *Outre la réduction de tâches pénibles pour les salariés, l'avantage, c'est de réduire les accidents : 90% des chariots élévateurs sont impliqués, dans leur durée d'utilisation, dans un accident grave.* » Kraft, DHL et Carrefour se sont déjà laissé convaincre. ■

KARIM FAHSSIS optimise les projets d'éoliennes

Diplômé de l'École centrale de Nantes et d'un master de gestion à l'université de Xi'an Jiaotong (Chine), Karim Fahssis, 29 ans, est un bâtisseur. Il a 24 ans quand Meteodyn, une société française d'énergie éolienne, lui confie la mission de construire de A à Z sa filiale asiatique. Après quoi il prend un congé sabbatique qu'il met à profit pour revenir de Pékin à Paris… à vélo. Karim Fahssis fonde alors son entreprise, MeteoPole, qui diffuse le logiciel Wind Data Generator (WDG). Lequel offre trois fonctionnalités majeures : l'évaluation de la ressource d'un site en vent, grâce à trente-cinq ans de données statistiques mondiales, la campagne de mesure et l'optimisation du financement avec les banques. « *Les projets d'éoliennes sont conçus pour durer au moins vingt ans. Ce qui génère une très grande variabilité,* souligne Karim Fahssis. *Disposer de trente-cinq ans de statistiques permet de rendre les projets plus rentables.* » ■

STANISLAW OSTOJA-STARZEWSKI étend l'accès aux télécoms grâce aux nanosatellites

Opérer une constellation de plusieurs dizaines de tout petits satellites de 1 à 10 kg, c'est peut-être la solution pour couvrir les deux tiers de zones émergées où l'on n'accède ni aux télécoms ni à Internet. « *Ces satellites reviennent cent fois moins cher que les satellites classiques, mais ils auront une durée de vie dix fois moindre. Ce qui leur permet de tester rapidement de nouvelles technologies* », explique Stanislaw Ostoja-Starzewski, diplômé de l'Insa et PDG de la start-up lyonnaise Nova-Nano, qu'il a créée en 2009 avec Spas Balinov. En attendant de lancer son premier satellite, la start-up phosphore sur un système global de connectivité composé de trois briques technologiques : les terminaux de connectivité fixés sur les objets automatiquement surveillés à distance, le réseau de nanosat pour le transfert de données en provenance et vers des terminaux, et le centre de traitement des données de distribution de l'information aux utilisateurs. ■

© MIT TECHNOLOGY REVIEW

THOMAS SAMUEL Innovateur solidaire de l'année

Environ « *1,3 milliard de personnes n'accèdent pas à l'éclairage public* », constate Thomas Samuel, 32 ans, patron de Sunna Energy, la société qu'il a fondée il y a quatre ans en Inde, et désigné par la *MIT Technology Review* comme innovateur solidaire de l'année 2014 en France. Ingénieur diplômé à l'université de La Rochelle, il a conçu l'iSSL+, un lampadaire photovoltaïque d'éclairage public à base de LED, qui résiste aux fortes variations de température (de -20 °C à +60 °C) et réclame peu d'entretien.
« *Lorsque les populations accèdent à l'éclairage public, toute une dynamique de développement se met en place* », plaide Thomas Samuel, qui a relocalisé son entreprise en France sous le nom de Sunna Design. Pour commercialiser son offre, l'entrepreneur compte répondre à des appels d'offres internationaux et mise sur des accords de licence et de distribution avec des ONG et des multinationales.
« *Nous avons ainsi équipé un camp de réfugiés syriens en Jordanie ainsi que des sites au Nord-Mali,* commente l'innovateur solidaire, qui a levé 1,3 million d'euros auprès d'Aquitaine Création Investissement, Demeter Partners et Techno'Start. *D'ici à 2020, nous espérons que 100 millions de personnes bénéficieront de nos équipements.* » ■

REBECCA ABERGEL traite les victimes de contamination radioactive

© MIT TECHNOLOGY REVIEW

Long Island, Tchernobyl, Fukushima… L'accident nucléaire est toujours possible, avec son lot d'horreurs. Notamment la contamination des populations par des éléments radioactifs. Jeune chimiste française diplômée de l'université Pierre-et-Marie-Curie, de l'École nationale supérieure de Paris et de l'université de Californie à Berkeley, Rebecca Abergel, 33 ans, s'intéresse à de nouveaux agents, appelés « chélateurs ».
Traduction : ce type de médicaments s'associe de façon sélective aux atomes des éléments radioactifs présents dans le corps pour les évacuer par l'urine. Les études précliniques révèlent que, s'ils sont administrés moins de vingt-quatre heures après la contamination, il est possible d'en éliminer 90%. Encourageant. Au point que les agences fédérales américaines ont investi 11 millions de dollars depuis 2009 dans ces programmes. À présent, la jeune femme travaille, à la demande de la Food & Drug Administration (FDA), à une version de son médicament administrable par voie orale. Les premiers essais sur l'homme devraient être effectués d'ici à la fin de l'année. ■

DENIZ DALKARA rend la vue à certains aveugles

Lutter contre les maladies dégénératives de la rétine, c'est le combat de Deniz Dalkara, 34 ans. « *En 2009, nous avons commencé à utiliser des virus adéno-associés (AAV) pour transporter jusqu'aux cellules de la rétine des copies normales des gènes ayant subi des mutations,* explique cette biologiste moléculaire à l'Institut de la vision de l'université Louis-Pasteur de Strasbourg. *L'objectif, c'est de redonner à ces cellules la capacité à être sensibles à la lumière et de restaurer ainsi la vision.* »
Un succès qui a profité à des enfants. Bien sûr, les virus en question ne provoquent aucune pathologie. Ils servent, en fait, de véhicule pour le transport de messages génétiques favorables. Sa méthode, élégante, est qualifiée de mini-invasive. En effet, au lieu d'implanter une aiguille jusque dans la rétine, ce qui est délicat, elle consiste à injecter des milliards de virus seulement dans le vitré de l'œil. Ce qui rend le traitement beaucoup plus tolérable. ■

© TCA-INNOV24

KATHLEEN D. KENNEDY, RESPONSABLE DE LA STRATÉGIE DE LA *MIT TECHNOLOGY REVIEW*

« La France a accompli de grands progrès pour faire émerger des start-up »

***La Tribune* – Pourquoi la revue organise-t-elle ce concours ?**
KATHLEEN D. KENNEDY – Tout d'abord, c'est la revue technologique la plus ancienne du monde, puisqu'elle a 114 ans !
Nous avons commencé à organiser cette compétition en 1997 et, dans sa forme internationale, depuis 2009. En France, c'est la seconde édition. L'idée consiste à prendre conscience que nous allons être bientôt 9 milliards d'êtres humains sur la Terre. Et il va bien falloir nourrir ce monde, lui procurer de l'énergie et de l'eau potable… Bref, les défis sont considérables !
Et les innovations technologiques peuvent apporter leur contribution pour un prix raisonnable.
À côté des 35 innovateurs de moins de 35 ans, nous organisons chaque année deux autres événements : le top 10 des technologies ainsi que les 50 sociétés les plus innovantes.

Quelles qualités trouvez-vous en France ?
Tout d'abord, la formation scientifique des jeunes entrepreneurs français est d'un excellent niveau. Pas seulement dans le big data ou l'énergie nucléaire. Mais dans l'intégralité du spectre des technologies. Ensuite, la France a accompli de grands progrès pour faire émerger des start-up.

Quel jeune entrepreneur français vous a impressionnée en particulier ?
Je pense à David Fattal, innovateur de l'année 2013 distingué par le MIT en France et dans le monde, qui a développé chez HP dans la Silicon Valley une technologie de vidéo holographique 3D à partir de n'importe quel appareil mobile. HP a investi dans sa spin-off, Leia Mobile Holography. Il a aussi convaincu des investisseurs dans le monde entier et développé une collaboration industrielle pour lancer la fabrication de son produit en Chine. ■

RÉMI DANGLA met un laboratoire d'analyses dans une puce

Une simple goutte de sang contient des milliards d'informations. Il peut être vital d'y caractériser rapidement la présence d'une bactérie mortelle ou d'un ADN cancéreux. D'où l'intérêt de la puce électronique « microfluidique » conçue par Rémi Dangla, 28 ans, qui a effectué sa thèse de doctorat à l'École polytechnique. « *Notre plate-forme d'analyse permet de produire entre 50000 et 100000 réactions chimiques simultanément afin de détecter d'infimes traces dans un échantillon* », indique Rémi Dangla. De la taille d'une carte de crédit, la puce microfluidique est conçue de sorte que lorsqu'on y injecte une goutte de sang elle se fragmente en des dizaines de milliers de gouttelettes. Point fort, ces dernières migrent naturellement au travers des microcanaux gravés dans la puce vers leurs lieux de stockage. Les gouttelettes sont ensuite passées au crible d'un lecteur dédié, qui peut être pourvu d'un système d'analyse par spectrométrie, fluorescence ou luminance. « *En résumé, nous intégrons sur une même puce différents procédés qui sont en général séparés* », fait valoir Rémi Dangla. Et ce à des coûts jusqu'à 1000 fois moins élevés que les techniques concurrentes. ■

JEAN CHAOUI facilite la chirurgie orthopédique augmentée

Depuis son plus jeune âge, Jean Chaoui, 31 ans, titulaire d'un diplôme de génie biomédical à l'université de Damas (Syrie) ainsi que d'un master en imagerie biomédicale et d'un doctorat en chirurgie assistée par ordinateur à l'École supérieure des télécommunications de Bretagne, est fasciné par la médecine et les mathématiques. Il reçoit même le prix national français de la meilleure thèse de doctorat en ingénierie biomédicale dans la catégorie innovation. Puis il crée la start-up Imascap, lauréate dans la catégorie jeune entreprise innovante de la CCI de Bretagne, avec laquelle il met au point une technologie de chirurgie augmentée qui a assisté, avec succès, des chirurgiens dans 50 opérations d'arthroplastie de l'épaule – dans lesquelles il s'agit de poser des implants. Un succès qui conduit Imascap à industrialiser un logiciel de planification préopératoire en 3D. En clair, le chirurgien recourt à l'imagerie 3D pour définir à la fois les meilleures caractéristiques de l'implant et la meilleure stratégie opératoire. De quoi réduire considérablement l'actuel taux d'échec. « *Nous sommes en train d'obtenir une certification CE* », souligne Jean Chaoui. ■

INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpifrance ET LA TRIBUNE

INNOVATION IN DESIGN, ACCÉLÉRATEUR DE CRÉATION

Pour aider ses clients à innover mieux et plus vite, Innovation in Design développe des sessions créatives commandos. «*Nous faisons en cinq jours ce que d'autres font en six mois : stimuler l'innovation au sein des équipes de nos clients, et faire naître un concept prêt à être produit*», explique Vincent Minéry, le directeur fondateur d'Innovation in Design. Cette société strasbourgeoise qu'il a reprise en 2006 accompagne des start-ups et des PME en Alsace, mais aussi des grands groupes à l'international. Pour être plus proche de ses clients américains, Innovation in Design a ouvert au début de l'année une antenne à Concord, près de Boston. Et depuis un an, elle étend ses interventions, jusqu'alors centrées sur la construction et l'agroalimentaire, au secteur médical. «*Le design consiste à penser un produit dans sa globalité : il ne s'agit pas que de faire un bel objet, mais d'améliorer l'expérience de l'utilisateur en anticipant ses besoins*», définit Vincent Minéry. Dès sa sortie de l'école de design, il a été repéré par Bpifrance, qui a financé le dépôt de son premier brevet. «*Depuis, Bpifrance nous a aidés dans notre développement à l'international en nous apportant des garanties et un prêt à taux très intéressant. Ce groupe est pour nous plus qu'un partenaire, c'est un vrai relais auprès des start-ups que nous pouvons épauler.*» Vincent Minéry souhaiterait compter Bpifrance parmi ses actionnaires, le jour où il devra ouvrir son capital pour accélérer sa croissance. «*Nous travaillons avec les équipes de Bpifrance en pleine confiance. Nous échangeons régulièrement avec ses experts, disponibles et attentifs à nos demandes.*» Innovation in Design a réalisé en 2013 près d'un million d'euros de chiffre d'affaires. Vincent Minéry prévoit que son équipe, d'une dizaine de salariés aujourd'hui, aura doublé en 2017.

© GOS Production

Vincent Minéry, directeur fondateur d'Innovation in Design.

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

ANTICIPER

Valeo imagine la voiture du futur dans la... campagne irlandaise

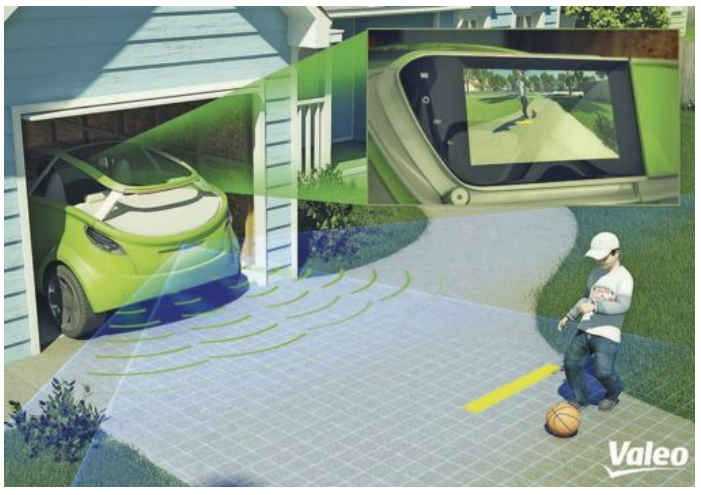
La commune de Tuam, en Irlande, abrite une usine et un centre de recherche de l'équipementier français. Au milieu des moutons, un vrai laboratoire de la voiture connectée et autonome de l'avenir.

PAR **ALAIN-GABRIEL VERDEVOYE,** À TUAM

Une usine et un centre de R&D en pleine campagne, Valeo l'a fait. Dans la verte Irlande, au milieu des moutons paissant paisiblement, le site « high-tech » de l'équipementier automobile français à Tuam, dans l'ouest de l'île, est une parfaite combinaison de technologies de pointe et... d'environnement pastoral. L'histoire démarre en 1982 avec un petit concepteur et fabricant d'équipements électroniques pour l'automobile, Connaught Electronics. Une « start-up ».

Dès le début des années 2000, cette petite entreprise irlandaise commence à faire des caméras pour le 4x4 de luxe britannique Range Rover. Les commandes affluent. Mais, très vite, la société se sent dépassée. « *On était trop petits. Il nous fallait être repris. On a reçu plusieurs offres* », se rappelle Fergus Moyles, aujourd'hui patron de la ligne mondiale des caméras au sein du groupe Valeo. Car, en juillet 2007, l'équipementier auto français rachète la PME. « *C'était le plus enthousiaste parmi les repreneurs potentiels,* souligne Fergus Moyles. *Valeo apportait les capitaux, une expertise et des capacités de production.* »

Aujourd'hui, le site de Tuam conçoit et fabrique des caméras pour l'aide à la conduite à un rythme de 15000 par jour... contre 8000 par an au début des années 2000 ! Trois autres usines Valeo, plus petites, en Amérique du Nord, en Chine et en Hongrie, sont d'ailleurs désormais pilotées depuis Tuam, dont l'activité « *croît de 25% par an* », selon le fabricant français de composants pour véhicules. Les effectifs ont triplé depuis 2007 à plus de 750 personnes, dont 345 ingénieurs. « *Plus de cent ingénieurs seront recrutés cette année* », ajoute Fergus Moyles. Valeo affirme, du coup, être aujourd'hui l'un des premiers fabricants dans le monde pour ces caméras embarquées.



Conçue à Tuam, la caméra de recul intelligente fait apparaître l'environnement du véhicule sur le tableau de bord, afin d'éviter les collisions quand la visibilité est réduite.
© VALEO

« AU-DELÀ DE CE QUI SERAIT HUMAINEMENT POSSIBLE... »

Elles ont en effet de multiples talents. Elles permettent de détecter les piétons, déclencher le freinage s'il y a lieu, détecter des panneaux et feux de signalisation, aider l'automobiliste à se garer, voire dans un proche avenir à garer la voiture toute seule. Ces caméras sont aussi capables de traquer les yeux du conducteur, analysant ainsi son niveau de vigilance. Les optimistes y verront un vecteur de meilleure sécurité, les esprits chagrins une irruption insupportable dans la liberté du conducteur.

Parmi les merveilles technologiques, le système de vision panoramique à 360° à haute définition, avec quatre caméras digitales miniatures et un logiciel de traitement d'image qui offrent au conducteur une vue panoramique de son véhicule, l'alerte et peut anticiper une collision, avec un enfant surgi inopinément pas exemple. L'environnement apparaît sur l'écran du tableau de bord. Avantage : une qualité d'image constante et précise même avec une faible luminosité ou avec un fort contraste, dans un parking souterrain, par exemple.

Cette usine Tuam est intégrée dans le pôle de Valeo en charge du confort et de l'assistance à la conduite, dirigé par Marc Vrecko. Ce pôle « *a réalisé l'an dernier 2,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires, avec une progression de 5 à 8% par an, avec 12877 salariés, 6 centres mondiaux de recherche, 16 centres de développement et 21 usines* », indique Marc Vrecko, dont *l'« un des plus gros clients est Volkswagen »*. Les ventes « *se font à 50% en Europe, à 30% en Asie et à 15% en Amérique du Nord* ». Ce pôle, où les caméras jouent un rôle clé puisqu'elles « *permettent d'améliorer le temps de réaction du conducteur au-delà de ce qui serait humainement possible* », travaille sur la « *future voiture autonome et connectée. L'automobiliste pourra ainsi lire ses e-mails, surfer sur Internet, dans les embouteillages, sans conduire lui-même* », prophétise Marc Vrecko.

L'ÉQUIPEMENTIER SE JOUE DE LA CRISE

Bref, chez Valeo, le futur c'est demain. Guillaume Devauchelle, le grand patron de l'innovation et du développement scientifique, ne nie toutefois pas les dangers potentiels pour la liberté humaine de ce contrôle permanent. Car les mêmes systèmes pourront surveiller le type de conduite, les dépassements de vitesse et servir de mouchard pour les assureurs ou les employeurs. « *In fine, il faut que l'automobiliste garde la maîtrise* », résume, philosophe, Guillaume Devauchelle.

Grâce à ses innovations et à un portefeuille de clients très internationalisé, Valeo se joue de la crise. Il a accru son chiffre d'affaires de 9% (à taux de change constant) à 12,1 milliards d'euros l'an dernier, amélioré son bénéfice net de 18%, à 439 milliards d'euros. Sa marge opérationnelle atteignait 6,6% des ventes, contre 6,2% auparavant. Son carnet de commandes frisait les 14,8 milliards d'euros, soit un volume nettement supérieur à son chiffre d'affaires, ce qui promet une belle croissance. ■

INVENTER

Les objets connectés entrent en Bourse

AwoX, PME montpelliéraine primée au CES de Las Vegas pour ses ampoules LED, qui font aussi enceintes et répéteurs WiFi, espère lever 17 millions d'euros à la Bourse de Paris, le 22 avril.

PAR **DELPHINE CUNY**
@DelphineCuny

Ce n'est pas tout à fait le Nest à la française, cette start-up concevant des thermostats et alarmes incendie connectés rachetée pour 3,2 milliards de dollars par Google. Mais la PME montpelliéraine AwoX mise elle aussi sur le marché très prometteur des objets connectés et plus exactement de la maison intelligente.

La StriimLight est à la fois une ampoule LED, une enceinte musicale et un répéteur WiFi, pour étendre la portée du réseau sans fil.
© AWOX

Créée en 2003, AwoX gagnait jusqu'alors l'essentiel de ses recettes de licences logicielles sur le standard DLNA, qui permet de faire communiquer des appareils électroniques de marques différentes, ainsi que de la conception d'appareils sous marque blanche, comme la Liveradio d'Orange et plus récemment le Bloc, un projecteur connecté, toujours pour l'opérateur.

AwoX a commencé à développer des produits grand public sous sa marque, notamment une gamme d'ampoules musicales, StriimLight, vendues entre 49 et 249 euros, dans les grandes surfaces spécialisées ou sur Amazon : réglables depuis son smartphone, ces ampoules LED hybrides font aussi enceintes et répéteurs WiFi dans des pièces non équipées comme la cuisine, la salle de bains, la terrasse... Certaines versions changent de couleur. Elles ont reçu le prix de l'innovation dans la catégorie réseau domestique au prestigieux salon de l'électronique CES de Las Vegas, en janvier dernier.

UNE VALORISATION À 45 MILLIONS D'EUROS

Pour financer son expansion, notamment son réseau de distribution hors de France, AwoX espère lever 17 millions d'euros lors de son introduction à la Bourse de Paris, prévue le 22 avril. Les actionnaires actuels, les dirigeants et Isatis Capital (des anciens de BNP Private Equity), se sont engagés à souscrire à hauteur de 4,3 millions à cette augmentation de capital. AwoX sera valorisé environ 45 millions d'euros au prix médian de la fourchette proposée (entre 15,86 et 19,38 euros par action).

La société a réalisé l'an dernier un chiffre d'affaires de 7 millions d'euros, en hausse de 48%, ainsi qu'un léger bénéfice d'exploitation (marge d'Ebitda de 15%) ; elle vise les 30 millions de chiffre d'affaires en 2016.

Car AwoX ambitionne de démocratiser la maison intelligente avec des produits achetés en grande distribution, quand les traditionnels systèmes de domotique nécessitaient le recours, souvent coûteux, à des installateurs.

À cet égard, elle met en avant les prévisions de Juniper Research, qui estime que le marché des appareils domestiques connectés devrait croître de 30% en rythme annuel d'ici à 2018, pour dépasser les 3 milliards d'unités. Elle espère aussi croquer une partie du marché de l'éclairage LED, qui devrait atteindre 49 milliards de dollars en 2019, selon WinterGreen Research. ■

AGIR

Alsatis redonne des couleurs aux zones blanches

En marge de la lutte entre les géants des télécoms, l'opérateur alternatif toulousain fait de la fracture numérique son cheval de bataille.

PAR **HUGUES-OLIVIER DUMEZ,** À TOULOUSE, *OBJECTIF NEWS*
@Hugodumez

Chaque année, des dizaines de milliers d'abonnés quittent Canal+. Pour enrayer ce phénomène, la chaîne cryptée entend conquérir de nouveaux publics, pourquoi pas dans les campagnes, en s'appuyant sur l'opérateur Alsatis. Cette société toulousaine a fait des zones rurales délaissées par les principaux opérateurs sa cible de prédilection. Leur offre commune, dite « triple play » (Internet, téléphonie fixe et télévision), est disponible avec la technologie satellitaire, à laquelle s'ajoute un abonnement à Canal+. Si la solution par satellite est universelle, Alsatis (13 millions d'euros de chiffre d'affaires prévus pour 2014 avec une cinquantaine de salariés) a acquis une solide expertise dans la mise en œuvre de réseaux de desserte haut débit dans les zones blanches et grises qui subsistent encore. Le département de l'Isère a ainsi choisi Alsatis pour proposer du haut débit à l'ensemble de ses habitants. « *En dehors de notre offre par le satellite, et en attendant l'arrivée de la fibre optique sur l'ensemble du territoire, nous fournissons une solution alternative au réseau DSL, vieillissant et saturé, afin d'enrayer la fracture numérique dans l'Hexagone,* explique avec conviction Antoine Roussel, 36 ans, dynamique directeur général d'Alsatis. *Notre solution permet de faire transiter, par signaux radio, le très haut débit issu de la fibre optique qui provient des zones urbaines vers les habitations délaissées par les principaux opérateurs.* » Fournisseur d'accès Internet, Alsatis est aussi un opérateur qui se veut particulièrement compétitif au regard des géants des télécoms. « *Lorsque l'opérateur historique propose une offre commerciale à moins de 1 méga en passant par le réseau DSL, nos offres à 20 mégas sont particulièrement attractives* », insiste cet ancien de l'ESTP (École spéciale des travaux publics), passé par Vinci Énergies.

100 000 ABONNÉS ATTENDUS D'ICI À 2017

En dehors de l'Isère, l'opérateur toulousain est présent sur 9000 communes et compte 20 000 abonnés. Une levée de fonds de 2 millions d'euros est envisagée, tandis que l'objectif commercial est d'atteindre 100 000 abonnés d'ici à 2017.

Le plan gouvernemental France très haut débit, qui prévoit de couvrir à plus de 80% en fibre optique le territoire en 2022, en témoigne : la montée en débit fait désormais partie des préoccupations essentielles des départements. « *Les carences du réseau historique peuvent avoir de lourdes conséquences économiques pour les administrés, les particuliers ou les entreprises,* admet Charles Galvin, vice-président du conseil départemental de l'Isère en charge du numérique. *La solution proposée par Alsatis permet aux usagers de patienter en attendant le financement public d'un réseau fibré, un investissement dont la première tranche est évaluée pour l'Isère à 350 millions d'euros sur sept ans.* »

Les solutions proposées par Alsatis permettent aussi aux entreprises de ne pas délocaliser, en leur proposant une connexion jusqu'à 100 mégas garantis. Une solution adaptée aux besoins légitimes, par exemple, de Latécoère Services, filiale ingénierie de l'équipementier aéronautique située en pleine campagne toulousaine, à Sainte-Foy-d'Aigrefeuille… « *Bien qu'à douze kilomètres à vol d'oiseau de la place du Capitole, notre commune est située en zone blanche,* explique Bruno Mogicato, maire du village voisin de Lauzerville. *Or nos habitants attendent une connexion haut débit, en particulier les jeunes résidents qui choisissent de s'installer à la périphérie des grandes villes. Mais tirer cinq kilomètres de fibre pour relier 500 foyers n'est pas rentable pour l'opérateur historique…* » Moyennant un investissement de 14000 euros pour financer une antenne dans la commune, les habitants peuvent désormais bénéficier d'une connexion haut débit en passant par l'opérateur Alsatis. Et l'élu local de conclure qu'aujourd'hui « *cela devrait être une obligation de service public, comme l'eau ou l'électricité* ». ■

En complément de sa solution par satellite, l'opérateur Alsatis couvre 9000 communes françaises en haut débit radio de type WiFi. © DR

Innoveox INTRODUCTION **EN BOURSE**

RÉDUCTIONS **ISF/IR*** ÉLIGIBLE **PEA-PME**

Innoveox transforme les déchets industriels toxiques en eau propre et en énergie

OFFRONS À NOS ENFANTS UNE PLANÈTE PLUS PROPRE !

SOUSCRIVEZ **JUSQU'AU 29 AVRIL**

INFORMATIONS SUR **WWW.INNOVEOX-BOURSE.COM** OU AU **01 53 67 35 74**

Des exemplaires de la Note d'opération°14-133 en date du 9 avril 2014 visée par l'Autorité des Marchés Financiers, sont disponibles sans frais auprès d'Innoveox, ainsi que sur les sites Internet innoveox-bourse.com et amf-france.org. Les investisseurs sont invités, avant de prendre leur décision d'investissement, à porter leur attention sur les risques décrits au chapitre 4 « Facteurs de risques » du Document de base enregistré le 31 mars 2014 sous le numéro I.14-012, en particulier ceux liés aux pertes ainsi que ceux liés à la liquidité, et au chapitre 2 de la Note d'opération.
* Ces dispositifs sont conditionnels et dans la limite des plafonds disponibles. Les personnes intéressées sont invitées à se rapprocher de leur conseiller financier.

LE TOUR DU MONDE DE L'INNOVATION

De la batterie ultrarapide à l'appli anticorruption...

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

ÉTATS-UNIS – San Francisco

Des bijoux connectés pour sauver des vies

Objets connectés. Une créatrice de mode américaine a créé sa propre gamme de bijoux connectés, appelée Cuff. Conçus entre autres pour les personnes âgées, ses colliers, bagues, bracelets et porte-clés se veulent à la fois pratiques et élégants. Ils sont fournis avec une puce qui sert de lanceur d'alarme en cas d'agression ou de malaise. Il suffit d'appuyer sur la puce pour envoyer une notification sur le smartphone ou l'iPad de la personne de son choix pour l'informer du lieu exact où l'on se trouve. La puce peut aussi recevoir des alertes. Une vibration signale au porteur qu'une de ses connaissances a besoin d'aide. Ces bijoux seront disponibles à l'automne prochain aux États-Unis, au Canada, en Australie et dans plusieurs pays européens à des prix compris entre 50 et 150 dollars selon les modèles.

© CUFF

FRANCE – Caen

Un réseau social qui rompt la solitude à l'hôpital

Solidarité. Victime d'un grave accident de la route en 2011, le Caennais Julien Artu passe plusieurs mois alité à l'hôpital. C'est à ce moment qu'il pense à développer le premier réseau social pour mettre en relation les patients d'un hôpital en fonction de leurs centres d'intérêt. Lancé en janvier 2013, My Hospi Friends est commercialisé en France et en Europe. L'hôpital doit acheter une licence pour permettre à ses patients d'accéder gratuitement au service.

SUISSE – Payerne

Un avion solaire va faire le tour du monde

Aéronautique. L'exploit est prévu pour 2015. L'avion expérimental Solar Impulse 2 espère boucler pour la première fois un tour du monde sans utiliser la moindre goutte de carburant. Soutenu par de grands noms de l'industrie et réalisé en Suisse, l'avion mesure 72 mètres de long (autant qu'un Airbus A380) mais pèse seulement 2,3 tonnes, soit l'équivalent d'une grosse voiture. Il sera propulsé par quatre moteurs électriques, alimentés par 17248 cellules solaires qui chargent dans la journée des batteries au lithium. La nuit, la vitesse sera limitée à 46 km/h pour ne pas épuiser les batteries. L'avion partira de la région du Golfe en mars 2015.

© SOLAR IMPULSE

ARGENTINE – Buenos Aires

Un mur virtuel de travail collaboratif

Management. Un brainstorming sans quitter son bureau, c'est possible! Une start-up argentine a créé Mural.ly, un mur virtuel dans le cloud pour faciliter le travail collaboratif. Chacun peut remodeler le tableau à sa guise, y ajouter de manière très intuitive des documents, vidéos, sons et notes Evernote. Chaque ajout est sauvegardé au fur et à mesure, tandis qu'un historique des modifications et des commentaires permet de facilement s'y retrouver en visualisant qui a dit quoi et quand. Idéal pour suivre les évolutions d'un projet en temps réel sans perdre du temps en réunions.

© CAPTURE D'ÉCRAN SITE MURAL.LY

TOGO – Lomé

Le robot qui fait du foufou en huit minutes

Cuisine. Fini le mortier, les pilons et le temps perdu! L'entrepreneur togolais Logou Minsob a inventé Foufoumix, un appareil qui prépare le foufou, un plat très populaire en Afrique de l'Ouest, en seulement huit minutes. Il suffit de découper des morceaux d'igname et de les placer dans l'appareil, qui se charge du reste. En plus de réduire considérablement le temps nécessaire à la préparation, Foufoumix améliore grandement les conditions d'hygiène. Mais le confort a un prix : 295000 francs CFA, soit près de 450 euros.

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

ISRAËL – Tel-Aviv

La batterie qui recharge le smartphone en trente secondes

Laisser son portable se recharger pendant des heures sera bientôt de l'histoire ancienne. La start-up israélienne StoreDot travaille à la mise au point d'une batterie ultra-performante, capable de recharger un smartphone en seulement trente secondes. Ce chargeur révolutionnaire s'emboîte sur le téléphone. En lieu et place de la technologie lithium-ion, StoreDot utilise des nanodots, des milliards de minuscules points organiques qui peuvent concentrer davantage d'énergie. Pour l'instant, StroreDot ne fonctionne que sur les modèles Galaxy du fabricant Samsung, mais les concepteurs travaillent à le rendre compatible avec toutes les marques de smartphones. Autre inconvénient : le prototype fait actuellement la taille d'un transformateur d'ordinateur. Les ingénieurs devront donc le « miniaturiser » avant la commercialisation, prévue début 2016.

© CAPTURE D'ÉCRAN YOU TUBE/STOREDOT

ESTONIE – Tallinn

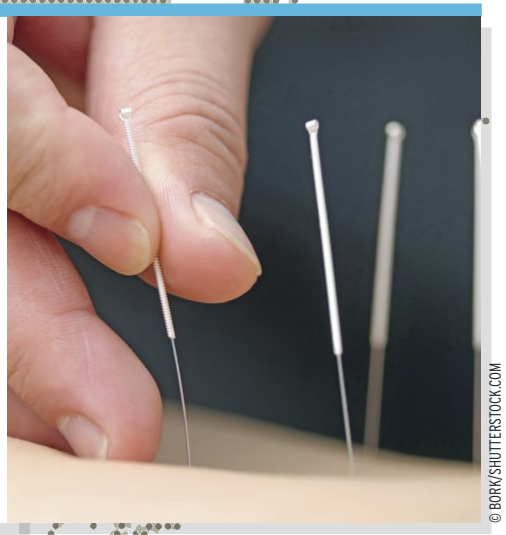
Un site pour dénoncer les pots-de-vin

E-citoyenneté. *« J'ai dû payer 500 pesos à un officier de police corrompu sur la route Chetumal-Villahermosa, à Escárcega* [Mexique, ndlr]. *Un peu gros. Cheveux noirs et courts. »* Voici un exemple de message posté sur Bribespot.com. Cette application mobile créée par une start-up estonienne permet de dévoiler de façon transparente les pots-de-vin versés partout dans le monde. L'objectif : lutter contre ces pratiques, mettre en garde d'autres utilisateurs. Pas de crainte de représailles : chaque pot-de-vin peut être signalé de manière anonyme.

CHINE – Hong Kong

L'acupuncture, c'est bon aussi pour le mental !

Santé. L'acupuncture soulage les douleurs et serait aussi bonne pour la santé mentale de personnes âgées atteintes de troubles cognitifs légers. D'après un traitement conduit sur sept sujets âgés de plus de 70 ans par des chercheurs de l'École de la médecine chinoise de Hong Kong, leurs fonctions cognitives se sont nettement améliorées après 24 séances. Forts de ces premiers résultats, les chercheurs ont lancé un appel à candidatures pour mesurer les effets de l'acupuncture sur le fonctionnement du cerveau à plus grande échelle.



© BORK/SHUTTERSTOCK.COM

KENYA – Nairobi

Un système bancaire sans la banque

M-banking. Dans les pays où le système bancaire est peu développé, comme au Kenya, les habitants fonctionnent beaucoup avec de l'argent liquide, ce qui freine le développement des projets. La plate-forme de m-banking M-Pesa utilise le mobile comme un levier pour rattraper le retard de bancarisation. Ce système permet d'utiliser son mobile pour régler des achats, payer des factures, faire des dépôts, transférer de l'argent à d'autres utilisateurs et en retirer auprès des établissements agréés. Lancé en 2007 par l'opérateur national kényan Safaricom, M-Pesa connaît un immense succès : 16,8 millions de personnes utilisaient la plate-forme au 31 décembre 2013, pour un volume de transactions de l'ordre de 1,2 milliard de dollars par mois. Si bien que Vodafone, qui détient 40% de Safaricom, va lancer M-Pesa en Roumanie. Le pays possède les mêmes caractéristiques : un secteur bancaire peu développé mais une grande pénétration du téléphone mobile. Un nouveau succès en perspective?

SINGAPOUR

Taxis : une application pour rassurer les clients

Transports. Arnaques, surfacturation, voire dépouillement pur et simple... En Asie du Sud-Est, prendre un taxi au hasard peut se révéler très risqué. Pour rassurer les clients, l'entrepreneur Anthony Tan a créé Grabtaxi, une application pour assurer la sécurité des clients. Disponible à Singapour, en Malaisie, en Thaïlande, au Vietnam et dans les Philippines, Grabtaxi s'appuie sur un réseau de conducteurs « fiables », qui peuvent être exclus du réseau en cas de mauvaise conduite. Les utilisateurs peuvent choisir leur itinéraire, commander les voitures les plus proches et appeler directement les conducteurs. Plus de 250000 clients utilisent déjà l'application chaque mois.

© CAPTURE D'ÉCRAN SITE GRABTAXI

SÉLECTION RÉALISÉE PAR **SYLVAIN ROLLAND**
@SylvRolland

ÉVOLUER

Le paiement par mobile va-t-il (enfin) décoller en France?

Plus de la moitié des très petites entreprises françaises interrogées par Visa Europe jugent pertinentes les solutions d'encaissement mobile.

PAR
CHRISTINE LEJOUX
@ChLejoux

Il est minuit, vous êtes devant la porte de votre appartement, et vous cherchez vos clés depuis cinq minutes. En vain : celles-ci se trouvent sur la porte, mais... à l'intérieur. Vous voilà contraint d'appeler un serrurier. Au moment de payer, problème : compte tenu de l'heure avancée, les quelques dizaines d'euros que vous avez sur vous en espèces ne suffiront pas à régler l'artisan. Lequel ne se déplace pas avec son terminal de paiement électronique sous le bras. Exit le règlement par carte bancaire. Il ne vous reste plus qu'à espérer que votre chéquier ne soit pas vide, le serrurier, quant à lui, priant pour ne pas se retrouver avec un chèque en bois.

Ce genre de situation est plus fréquent qu'on ne le croit : selon un récent sondage publié par Visa Europe et réalisé auprès de 400 TPE (très petites entreprises) françaises, près des deux tiers (64%) d'entre elles n'acceptent pas la carte bancaire. D'abord, parce qu'il s'agit souvent de professionnels opérant au domicile de leurs clients, comme les serruriers, les plombiers, les livreurs de pizzas, les infirmiers, etc. Ils ne peuvent ou ne veulent pas s'encombrer d'un terminal de paiement classique lors de leurs déplacements. Ensuite, parce que ce dernier leur coûte quelque 450 euros. C'est dire si les toutes nouvelles solutions d'encaissement mobile (mPOS : *mobile point of sale*), dont la start-up américaine Square a été la pionnière en 2010, semblent adaptées aux TPE. Lesquelles, selon l'étude de Visa, sont en majorité équipées de smartphones (à 54%).

LES BANQUES SONT PRÊTES À INVESTIR LE MARCHÉ

Ces solutions de paiement associent au mobile de l'artisan un petit lecteur de carte bancaire relié au smartphone via Bluetooth. Il suffit au commerçant de télécharger une application de paiement, d'entrer dans cette dernière le montant de la transaction, de tendre le lecteur de carte à son client, et le tour est joué. Résultat : en 2012, deux ans seulement après ses débuts, Square comptait déjà deux millions d'utilisateurs et affichait pas moins de six milliards de dollars de transactions annuelles. De fait, ces solutions mPOS sont non seulement plus légères qu'un terminal de paiement ordinaire, mais aussi moins chères. *« Il faut compter entre 49,99 et 99,99 euros pour s'équiper d'une solution mPOS, à quoi s'ajoute une commission sur chaque transaction, comprise entre 2,5% et 2,75% en moyenne, en Europe »*, précise Caroline Drolet, chez Visa Europe. Des arguments qui font mouche : 53% des professionnels interrogés par le réseau de cartes reconnaissent qu'une solution d'encaissement mobile serait « *pertinente* » dans le cadre de leur activité. Près des trois quarts (71%) d'entre eux se disent donc prêts à s'équiper d'une solution mPOS dans les six prochains mois. Ce qui leur plaît? Primo, la rapidité et la simplicité offertes; secundo, la possibilité de recevoir des fonds plus rapidement (par rapport à un chèque); tertio, la perspective d'une augmentation de leurs ventes, quatre Français sur dix ayant déjà renoncé à un achat faute de pouvoir payer par carte.

Les nouvelles solutions de paiement mobile associent un smartphone relié, via Bluetooth, à un petit lecteur de carte bancaire. © LDPROD/SHUTTERSTOCK.COM

Du côté des consommateurs, 58% des 1003 Français sondés par Visa Europe se disent prêts à payer via des solutions *mobile point of sale*. Une bonne nouvelle pour les banques françaises, qui ont commencé en 2013 à lancer des solutions de paiement mobile, lesquelles sont actuellement en phase de test. L'idée étant d'éviter d'avoir quinze ans de retard sur Square, Payleven, iZettle et autres start-up, comme cela a été le cas avec PayPal dans le domaine du portefeuille numérique. ■

À SUIVRE

Facebook part à l'assaut du marché des services bancaires en Europe

Le géant d'Internet pourrait obtenir, d'ici quelques semaines, l'autorisation nécessaire à la mise en place en Europe d'un service de stockage et d'échange d'argent. Un business lucratif qui représente déjà 10% des revenus de l'entreprise aux États-Unis.

PAR
GIULIETTA GAMBERINI
@GiuGamberini

Les « J'aime » et les « Partage » ne suffisent plus à Facebook. Le réseau social se prépare désormais à offrir des services financiers, sous la forme de transferts d'argent et de monnaie électronique. Selon le *Financial Times*, il ne manquerait plus que quelques semaines à la filiale irlandaise de l'entreprise de Mark Zuckerberg pour obtenir, de la part de la Banque centrale d'Irlande, l'approbation d'un service permettant à ses utilisateurs de stocker de l'argent sur la plate-forme, pour ensuite l'échanger ou l'utiliser pour des paiements.

2,1 milliards
de dollars. C'est la valeur des achats effectuées via Facebook aux États-Unis en 2013, sur lesquelles le réseau social a touché une commission de 30%.

S'il est autorisé à devenir un établissement de monnaie électronique, Facebook pourrait émettre des parts de la valeur monétaire stockée, qui représenteraient des créances vis-à-vis de la société. Cette e-monnaie serait utilisable dans toute l'Europe grâce au système dit « de passeport » des services financiers mis en place par l'Union européenne. Le réseau social serait tenu de disposer d'au moins 350000 euros de fonds propres et de créer un fonds distinct d'un montant équivalent à la valeur de la monnaie émise, expliquent les experts juridiques cités par le quotidien britannique.

GOOGLE LANCERA SON OFFRE DEPUIS LE ROYAUME-UNI

Aux États-Unis, Facebook détient déjà les autorisations nécessaires pour effectuer quelques formes de transferts d'argent, ce qui lui permet de traiter les paiements d'achats intégrés à certaines applications. En 2013, la valeur globale des transactions ainsi effectuées à travers le réseau social a atteint 2,1 milliards de dollars, peut-on lire dans le bilan annuel de l'entreprise déposé auprès de la Securities and Exchange Commission. L'activité est lucrative. Aujourd'hui Facebook touche une commission de 30% sur les achats de jeux. Les gains ainsi générés représentent 10% des revenus de l'entreprise.

Proposer des services financiers, notamment des transferts d'argent, constitue également un excellent moyen pour s'ancrer dans les pays en voie de développement, de plus en plus cruciaux pour Facebook. En dehors des États-Unis, où le réseau social compte 180 millions d'utilisateurs, son plus grand marché national est représenté par l'Inde, où le groupe de Mark Zuckerberg a dépassé en avril la barre des 100 millions d'utilisateurs. Le Brésil, avec 80 millions d'utilisateurs, vient en troisième position.

D'autres géants de l'Internet se sont d'ailleurs également lancés dans la course pour transformer leurs sites en plates-formes de paiement en ligne. Après avoir intégré en 2013 aux États-Unis son porte-monnaie virtuel, Wallet, à sa messagerie électronique, initialement proposé seulement sur mobile, Google est aussi en lice pour obtenir l'autorisation nécessaire pour émettre de la monnaie électronique au Royaume-Uni.

En Chine, le terminal de paiement du numéro un de l'e-commerce, Alibaba, est désormais concurrencé par celui du réseau social Tencent, qui a réussi à l'imposer en l'associant à une application très populaire de réservation de taxis. Les deux colosses chinois ont engagé sur ce terrain très lucratif une véritable guerre commerciale. ■

LA TRIBUNE - VENDREDI 18 AVRIL 2014 - Nº 87 - WWW.LATRIBUNE.FR

CHANGER

The Family, une structure où grandir et se différencier

Accélération et disruption sont les deux piliers de The Family, étonnante nouvelle société où start-up et grandes entreprises se retrouvent depuis quelques mois. Trois pros du numérique, de vrais passionnés qui gardent les pieds sur terre, en sont à l'origine.

PAR **JEAN-PIERRE GONGUET**

Le 1er juillet prochain, les industriels du luxe ont piscine. Le 2 aussi. S'ils sont curieux, ils se retrouveront en effet dans la très parisienne piscine Molitor pour une séance de Hackers on the Runway. Une flopée d'intervenants de tous bords vont leur montrer comment le numérique sape à une vitesse qu'ils ne réalisent pas vraiment leur traditionnel business model, et que le virage digital ne se résume à des beaux sites web en noir et en flash, comme ils en alignent, tous identiques, depuis le début des années 2000.
C'est l'une des nombreuses idées d'un trio, Alice Zagury, Nicolas Colin et Oussama Ammar, qui, au printemps 2013, ont créé The Family, un accélérateur de croissance pour les start-up du numérique et école de la disruption numérique. Concept étonnant et un peu inspiré – ils l'avouent – d'Y Combinator. Créé en 2005 dans la Silicon Valley, c'est un accélérateur où des start-up viennent apprendre à grandir avec un programme intensif de formations personnalisées. Le coût est raisonnable puisqu'il est… de zéro dollar! En échange, certains ont eu la chance d'être coachés par Mark Zuckerberg (Facebook) ou par Jerry Yang (Yahoo!).

Une session de la formation intensive Koudetat, dans les locaux de The Family, dont l'ambition est de démocratiser l'entrepreneuriat. © DR

LES JEUNES GÉNÉRATIONS ONT BESOIN DE MENTORS…

Principe identique chez The Family. « *Une seule condition,* explique Alice Zagury, *nous prenons 1% du capital de la start-up, tout le reste est gratuit.* » Alice Zagury est l'optimiste du trio, celle qui connaît parfaitement le terrain et l'écosystème des start-up. Et celle qui entraîne tout le monde avec son énergie. Elle a travaillé longtemps à Silicon Sentier et au Camping, les deux incubateurs du conseil régional d'Île-de-France et de la mairie de Paris. « *À la troisième saison du Camping, j'ai commencé à avoir un mal fou à trouver des mentors pour encadrer les jeunes. La* give back attitude *n'est pas vraiment entrée dans les mœurs en France, l'accompagnement est trop souvent freiné. En plus, je commençais à chercher des gens qui étaient sur les nouveaux business models, ceux qui sont nés après Facebook et Twitter, de Dropbox à Uber. Les business models changent en fonction des technologies et j'avais du mal à faire venir des mentors.* »
À l'époque, Alice Zagury s'occupait déjà d'un programme de veille, Y Generation around the World, et parcourait l'Europe et les États-Unis à la recherche des secrets de l'innovation ouverte. C'est comme cela qu'elle rencontre Oussama Ammar. Lui, c'est le pédago du trio, le mentor dans l'âme, celui qui est capable de « scaler » l'accélération en rendant le plus difficile accessible au plus grand nombre. Il a créé sa première entreprise à 12 ans, en a créé et revendu deux autres avant ses 18 ans. Et puis il a connu la mauvaise expérience : se faire sortir par son *board* d'une entreprise qu'il avait créée. Il en a déduit qu'il n'était pas fait pour être PDG, mais business angel. En quelques années, il va ainsi financer 21 start-up dans la Silicon Valley! En croisant Alice Zagury, Oussama Ammar se rend compte qu'il y a des choses possibles à faire en France – eh oui! –, avec la culture française. Et qu'il va pouvoir éduquer et couver des Français.

… ET LES GRANDS GROUPES DE CONNAÎTRE LES « BARBARES »

Alice Zagury et Oussama Ammar créent ainsi The Family, une structure qu'ils définissent assez volontiers comme « *radicale* », mais « *privée et bienveillante avec les start-up* » pour accélérer leur croissance. Mais rien de tout cela ne fonctionnerait vraiment sans le troisième associé. Nicolas Colin, ingénieur, énarque, normalien, inspecteur des finances, coauteur du récent rapport sur la fiscalité du numérique et exégète de la disruption numérique. Lui, c'est « *la passerelle avec le monde d'en haut, la clé de l'accélérateur dans un monde hiérarchique, pyramidal, élitiste* », explique Alice Zagury. Il est celui qui connaît les grands groupes, sait leur parler et sait les amener. C'est pour ces derniers d'ailleurs que le trio a inventé l'idée des « barbares ». « Les barbares attaquent », c'est tous les mardis. C'est ouvert à tous et surtout aux entreprises, auxquelles on explique ce que préparent les hordes de barbares qui ont tendance à se regrouper dans la Silicon Valley et dont les stratégies d'attaque devraient obliger ceux qui sont en place à modifier radicalement leurs modèles, sous peine de perdre pied. Chez The Family, on a compris que l'idée des « mardis barbares » était bonne lorsque les entreprises ont appelé pour que le trio vienne dans leurs murs expliquer les « stratégies barbares » à leurs équipes dirigeantes.
Et des idées, The Family n'en manque pas, de Koudetat (formation payante intensive de trois mois à l'entrepreneuriat où l'on retrouve aussi bien des candidatures de ressortissants de pays francophones, que de chômeurs en reconversion ou de mères célibataires) à Get the Swag On (« gagnez le magot », en français), où l'on apprend aux startuppeurs le *storytelling* sur leur entreprise. Des idées de partenariat, le trio n'en manque pas non plus : The Family vient de passer un accord avec Index Ventures. Le fonds américain a déjà levé 2,5 milliards pour des start-up depuis sa création en 1996 et s'est spécialisé dans les secteurs où la technologie chamboule un modèle économique en place. Dorénavant, elle fournit son réseau mondial d'avocats aux startuppeurs parisiens.
Chez The Family, on n'est pas non plus en panne d'idées de communication. Exemple : personne ne sait, personne ne saura qui sont les start-up suivies ni ce qu'elles font. « *La France est dans la culture du secret, souvent dans la paranoïa, en particulier dans ce secteur. Alors nous, on prend le contre-pied, on crée de la tension et on ne dit ni qui on a ni sur quoi on travaille,* sourit Alice Zagury. *Nous en avons 74, tout le reste est secret…* »
Si The Family intrigue par son secret, l'accélérateur attire par sa communication. Ses « dîners mondains » sont fréquentés, on y a vu des chefs d'entreprise connus, croisé Anne Hidalgo ou Nathalie Kosciusko-Morizet, les deux candidates aux récentes municipales à Paris. The Family étonne par sa capacité à être à contre-courant (les locaux ne sont pas du tout high-tech, mais très *Frenchy,* désuets, sous véranda avec des tapis achetés chez Emmaüs, l'ambiance y est plus étudiante et pagaille que dans la Silicon Valley), mais leur fête de décembre, The Other Night Party, a été l'un des événements les plus courus de l'hiver. C'est typiquement français, un peu provocateur, très efficace en matière de communication. Reste à guetter les pépites qui pourraient en sortir. ■

Dessins représentant (de gauche à droite) : Nicolas Colin, Alice Zagury et Oussama Ammar, fondateurs de The Family. © THE FAMILY

CHANGER

Lytess, ou le bien-être collé à la peau

Après avoir failli disparaître, le leader international des cosmétotextiles renaît grâce à de multiples innovations et à un partenariat avec L'Oréal, qui doivent conforter sa présence mondiale.

PAR **JEAN-JACQUES TALPIN,** À ORLÉANS

Dans la région de Tours, Lytess a tout d'une belle histoire, celle d'une start-up créée en 2003 par un touche-à-tout pour concevoir des textiles « intelligents ». En dix ans, Lytess est devenue la première marque internationale de vêtements à base de textiles enrichis de microcapsules de produits actifs cosmétiques amincissants, hydratants ou raffermissants, qui se libèrent progressivement par simple frottement. Ces collants, corsaires ou brassières *« qui soignent et apportent du bien-être »* ont connu un véritable succès auprès des femmes jeunes, actives et soucieuses de leur silhouette.

Mais en 2012, la maladie du fondateur plonge l'entreprise dans le coma. Le chiffre d'affaires chute de 13 à 10 millions d'euros et les effectifs sont ramenés à une vingtaine de personnes. Finalement, l'actionnaire minoritaire, le fonds de capital développement Sofimac Partners, prend les commandes de l'entreprise à la faveur d'une augmentation de capital et place à sa tête Bruno de Lalande. *« Il a fallu tout réinventer pour reprendre notre leadership qui était menacé,* explique le nouveau dirigeant, *pour réinventer notre métier et sortir de nouvelles gammes. »*

Reconnu dans le domaine de la minceur, Lytess veut faire une intrusion dans la beauté et la santé. De nouveaux produits vont apparaître d'ici à la fin de l'année : des masques antirides, des gants antitaches, des patchs ou des textiles pour le soin des cheveux. *« Nous voulons nous imposer dans la bobologie,* insiste Bruno de Lalande, *avec des textiles protecteurs, des collants veinotoniques, en attendant encore d'autres débouchés. »*

Tous les produits sont conçus près de Tours par la cellule R&D et marketing, qui imagine les actifs à encapsuler dans des textiles tissés en Italie ou en Tunisie. Toute la gamme est ensuite produite à Monastir, en Tunisie, d'où partent les vêtements vers le monde entier. Cette organisation et ce savoir-faire ont été audités et validés par L'Oréal : depuis quelques mois, Lytess produit donc vêtements et sous-vêtements pour les marques de L'Oréal (Garnier, Mixa, Mennen, Biotherm). *« C'est un sésame extraordinaire,* se réjouit Bruno de Lalande, *c'est un challenge qui élève notre niveau de professionnalisation. L'Oréal nous fait avancer, c'est un bon partenaire. »*

DEMAIN, DES TEXTILES BIOACTIFS ET CONNECTÉS

De même, Lytess a signé un accord de distribution avec le groupe diététique Nutrition et Santé. Adossé à ces enseignes et au pôle de compétitivité Cosmetic Valley, Lytess, qui réalise près du quart de son activité à l'international, a engagé la course à la mondialisation via des partenariats locaux. Dans les prochains mois, de nouveaux pays devraient être couverts : Italie, États-Unis, Russie, mais aussi en Scandinavie et au Moyen-Orient, avant l'Asie. Bruno de Lalande réfléchit *« bien sûr »* à la Chine : *« Mais il faudra peut-être changer notre modèle pour y pénétrer, créer une coentreprise ou ouvrir une unité de production sur place. »* Pardelà ses canaux historiques de distribution en VPC ou pharmacies, Lytess lance également son site marchand tout en s'ouvrant à des sites généralistes (comme Amazon) ou spécialisés.

Bruno de Lalande veut pousser l'innovation encore plus loin : *« Il faut être radicalement innovant et pour cela s'entourer des meilleurs experts qui sont associés dans des groupes de projets. »* De nouveaux textiles intègrent désormais des microfibres céramiques qui réfléchissent les ondes du corps vers la peau, augmentent la température corporelle et facilitent la circulation sanguine. D'autres provoquent une microstimulation électrique pour renforcer l'effet des actifs cosmétiques.

« On est dans une révolution permanente, observe le PDG. *Des actifs sont mis au point presque tous les jours pour des applications que l'on ne soupçonne pas encore. »* Demain, les « textiles intelligents » associeront principes bioactifs et connectivité, pour communiquer et apporter de nouvelles fonctionnalités. Porté par cette vague, Lytess veut doubler son chiffre d'affaires dans les trois, quatre ans, pour attendre 20 millions d'euros et renforcer son assise internationale. Dans une seconde vie, la PME se penchera sur le « cas » des hommes, qui de plus en plus frappent à la porte de l'univers santé-beauté. ■

Le pantacourt Lytess intègre dans ses fibres des microcapsules de caféine, de petit houx... aux vertus drainantes. © DR

À SUIVRE

Révolution dans le monde du recyclage

Innoveox, une PME dotée d'une technologie unique dans le traitement des déchets industriels dangereux, espère lever 16 M€ sur Alternext. Sa solution intéresse les géants mondiaux de la pétrochimie, de la chimie et de la santé.

PAR **NICOLAS CÉSAR,** À BORDEAUX, *OBJECTIF AQUITAINE*

« L'*entrée sur le marché NYSE Alternext va nous apporter beaucoup,* lance Jean-Christophe Lépine, PDG d'Innoveox. *Elle va nous permettre d'avoir la surface financière pour répondre aux attentes des grands groupes et d'enclencher les contrats. »* Des contrats qui se chiffrent en millions d'euros... Car, cette société bordelaise créée en 2008 possède une technologie unique au monde, mise au point en collaboration avec le CNRS (actionnaire de la start-up). Par un processus « d'oxydation hydrothermale supercritique », type Cocotte-Minute, elle est capable de transformer des déchets industriels liquides dangereux... en eau. Et ce à un coût inférieur ou égal à celui des incinérateurs, sans les inconvénients, à savoir des résidus polluants et une mauvaise acceptation par les riverains. Autre avantage, elle implante ses unités directement sur le site de l'industriel.

Après vingt ans de recherche et trois ans de production dans sa première unité à Arthez-de-Béarn, près de Pau, Innoveox est prêt pour une aventure industrielle. Son marché, mondial, est considérable : 25 millions de tonnes de déchets industriels toxiques dans la pétrochimie, la chimie et la santé. Avec à la clé un chiffre d'affaires potentiel de six milliards d'euros. Ne serait-ce qu'en France, chaque année, quelque 7 millions de tonnes de déchets industriels dangereux (produits cosmétiques et pharmaceutiques, solvants...) sont produits.

25 millions

de tonnes par an de déchets industriels toxiques sont susceptibles d'être traités à travers le monde par la technologie d'Innoveox.

À ce jour, ces déchets sont collectés, transportés et traités le plus souvent par enfouissement ou par incinération, faute d'alternative. Plus écologique, la technologie d'Innoveox permet de convertir – grâce à un réacteur contenant de l'eau chauffée à 374 °C et mise sous une pression équivalente à 221 fois celle de l'atmosphère – une tonne de déchets toxiques en un mètre cube d'eau, mais aussi de produire de l'énergie. Et, sur ce vaste marché mondial, *« Innoveox n'a pas vraiment de concurrent. General Atomics traite essentiellement les armes chimiques et ne récupère pas l'énergie. À terme, on n'exclut pas, d'ailleurs, de s'attaquer à ce secteur »,* indique Jean-Christophe Lépine.

La première unité de production d'Innoveox, près de Pau. Elle fonctionne comme une Cocotte-Minute, avec un réacteur contenant de l'eau chauffée à 374 °C. ©INNOVEOX

Innoveox vient d'ailleurs de signer un premier « gros » contrat de services de six millions d'euros sur cinq ans avec Inter'val, avec pour mission de transformer des déchets industriels toxiques en eau propre sur l'île de la Réunion. D'autres contrats devraient suivre rapidement. *« Nous avons déjà actuellement plus de cinquante prospects industriels »,* révèle son PDG. Innoveox s'est fixé un objectif de chiffre d'affaires annuel de 40 millions d'euros pour 2018, contre 1 million en 2014... Dès cette année, le nombre de salariés de la PME va doubler et passer de 15 à 30. Par ailleurs, Innoveox va créer son laboratoire industriel dans l'agglomération bordelaise, d'ici à la fin 2014, pour y réaliser d'autres essais préindustriels.

Pour financer son développement, la société espère lever 16 millions d'euros en Bourse. La période de souscription est ouverte jusqu'au 29 avril. *« À la suite de l'annonce de l'introduction sur Alternext, j'ai déjà reçu plusieurs coups de téléphone, notamment en provenance du Canada, dans le secteur de la papeterie »,* annonce Jean-Christophe Lépine. ■

AGIR

Le rugby comme modèle... de management innovant

Gain en vélocité, réflexe de coopération, fluidité de l'information, auto-organisation... Public-Idées, à Bordeaux, a fait sa révolution culturelle en adoptant ces piliers de la méthode agile Scrum (« mêlée », en anglais). Inspirants, en matière de management.

PAR **MARIE-MADELEINE SÈVE**

Chez Public-Idées, à Bordeaux, c'est désormais une ruche. Les questions fusent devant des tableaux tapissés de Post-it, les débats sont vifs dans les *stand-up meetings*, les discussions fleurissent entre développeurs dans l'*open space*. Le pôle technique (16 salariés), du spécialiste du marketing à la performance qui conçoit et fournit des logiciels maison au siège de Levallois (56 salariés), se heurtait depuis des années à des bogues à répétition, à des retards incontrôlés et à une sévère chute de motivation dans les rangs.

Mais en 2011, cette unité a su redresser la barre grâce à Scrum. Une méthode agile de gestion de projets qui a le vent en poupe en France depuis huit ans, en particulier dans les start-up, mais aussi à présent de plus en plus dans les bureaux d'études et de R&D des entreprises. Son atout principal : être plus axé sur les interactions des personnes entre elles que sur les processus, pour gagner en vélocité et en qualité. « *C'est une approche simple, pragmatique, flexible, qui a été bien formalisée et qui parle à beaucoup de gens* », souligne Jean-Noël Chaintreuil, consultant en innovation RH. Utilisée dans la Silicon Valley, elle est, selon des observateurs, la méthode d'innovation la plus aboutie après les procédés Extreme Programming, RAD, DSDM dédiés à l'ingénierie des logiciels depuis les années 1990 et, de fait, très techniques.

Avec la méthode Scrum, Il n'y a plus de chef de projet. De ce fait, chaque membre de l'équipe se responsabilise et prend plus facilement des initiatives. © DR

UN TRAVAIL PAR CYCLES ITÉRATIFS ORIENTÉS CLIENT

L'objectif du nouveau directeur technique de Public-Idées à Bordeaux, Fabien Barbaud, était double : relancer ses équipes dans l'action et satisfaire son client en le remettant au centre du jeu. Scrum, un terme emprunté à l'univers du rugby et qui signifie « mêlée », se prête bien à ces exigences.

« *L'équipe va en effet travailler de façon collective, elle doit être soudée, tournée vers un même but et se passer la balle à bon escient,* explique l'expert Jean-Noël Chaintreuil. *En outre, la méthode orientée résultats est au service du client (interne ou externe), dont les demandes sont intégrées dans le processus au fil de leur évolution.* » Il ne s'agit donc plus de répondre à un cahier des charges définitif en établissant des plannings à trois ou à six mois, sans cesse repoussés et conduisant au final à des prototypes qui ne conviennent jamais. Non, il s'agit de tenir compte des fluctuations et aléas divers et de s'adapter en continu. « *En travaillant par itérations, des cycles courts de deux semaines, nous avons effectué une vraie révolution,* raconte Fabien Barbaud. *Désormais, nous avons une visibilité à court terme sur des réalisations concrètes et nous pouvons rectifier le tir au fur et à mesure du développement.* » Car chaque cycle, dénommé « sprint », selon le jargon Scrum, s'attache à une fonctionnalité précise du produit, créant une première version qui sera enrichie d'une autre fonctionnalité durant le « sprint » suivant, générant une V2, et ainsi de suite. Deux autres termes sont essentiels : « product owner » (PO), l'œil du client dans le projet, qui gère un carnet de production évolutif (dit « backlog) » en déterminant l'ordre des priorités selon ses attentes et qui valide le produit à chaque étape, et « scrum master » (SM), garant de la méthode et facilitateur.

Les deux autres points forts de la méthode sont « la transparence » et « l'inspection » pour vérifier que les travaux sont sur le droit chemin. Ce qui passe par des rituels spécifiques (*lire encadré ci-dessous*) dont l'un des piliers est le « scrum quotidien », une réunion très courte – portes ouvertes – de quinze minutes chaque matin et qui permet d'entamer une journée plus productive après avoir dressé le bilan de la veille.

« *Nous nous rassemblons tous les matins à 9h35 tapantes, moi, les PO* [product owners] *et toute l'équipe technique,* précise Fabien Barbaud. *Chaque membre de l'équipe parle à tour de rôle en répondant à ces trois questions clés : "Qu'ai-je fait de bien hier?", "Que vais-je faire aujourd'hui?", "Où ai-je rencontré des problèmes?". Du coup, on lève les obstacles illico, et le jour même on cherche les solutions.* » En plus, tout le monde sait qui fait quoi, ce qui facilite l'entraide.

QUAND LES COÉQUIPIERS « REFONT LE MATCH »...

Autre réunion capitale, la rétrospective après la fin d'un sprint – porte fermée – pour « refaire le match » exclusivement entre les coéquipiers concernés et le PO, afin d'interroger l'efficience des choix opérés (techniques, compétences, organisation, procédés). De là doivent sortir des objectifs de progression pour le prochain sprint : opérer en binôme, combler une lacune... Le dirigeant a ajouté des réunions de son cru un vendredi par mois pour faire lever la tête du guidon aux équipes sur tout type de sujet. Il en profite pour délivrer des informations sur la vie de l'entreprise et la stratégie décidée par le comité de direction.

Public-Idées n'est pas parti bille en tête pour généraliser la démarche Scrum. Elle l'a testée deux mois et demi au printemps 2011 avec six volontaires répartis en deux équipes. Une étape d'autant plus nécessaire que ces pratiques – alors inédites pour les collaborateurs – reposent sur un postulat de taille : l'auto-organisation. « *Il n'y a plus de chef de projet qui amène la conception, programme et délègue les activités dans le détail* », souligne Kévin Maccioni, ex-scrum master et « coach agile » pour aplanir les difficultés. Ce qui nécessite un nouvel état d'esprit autour de la prise d'initiative et de la responsabilisation. « *Chacun de nos groupes projets de trois développeurs doit s'impliquer et assumer des choix.* » C'est le groupe qui décide de sa charge de travail dans un sprint, lui qui fait les choix techniques, qui détermine le comment, qui gère son tableau de bord, qui détecte les améliorations. Chacun doit donc apprendre à s'écouter et dire son opinion avant que le groupe se mette d'accord, par vote ou consentement. Et le partage comme le feed-back positif doivent devenir un réflexe. Et là, il y eut des freins. L'équipe étant en première ligne de A à Z, chacun s'exposant, certains ont craint d'être jugés incompétents.

« *Il a fallu détricoter les postes,* raconte Fabien, *notamment celui des chefs de projet, redevenus développeurs.* » Et puis tous ont dû s'approprier le sabir spécial Scrum, utile pour faciliter le détachement par rapport aux anciennes habitudes. Au final, le rythme des livraisons à l'utilisateur s'est accéléré, il y en a une toutes les deux semaines et non plus une tous les deux mois. Fort de son succès, le pôle technique de Bordeaux essaime aujourd'hui ses pratiques dans toute l'entreprise. Et depuis fin 2013, il va encore plus loin dans l'agilité, en variant la durée des itérations selon les besoins et la complexité des tâches qui se présentent : certaines itérations ne durent que deux jours. ■

LES SIX RITUELS DE LA MÉTHODE

➤ **Sprint -** Cycle de développement d'une ou plusieurs fonctionnalités, d'une durée fixe de deux à quatre semaines, qui aboutit à un produit partiel mais potentiellement utilisable.

➤ **Story -** Histoire du client qui exprime le contenu à développer dans une fonctionnalité (par exemple, saisir un login pour se connecter) présentée par le PO à l'équipe.

➤ **Scrum quotidien -** Réunion du matin de dix à quinze minutes pour évaluer l'avancement du travail, identifier les obstacles et décider des ajustements.

➤ **Rétrospective -** Réunion de réflexion collective en fin de sprint, de une heure ou plus, pour capitaliser sur les savoirs, éviter les erreurs. Après la revue de sprint qui montre le produit devant l'utilisateur pour récolter son feed-back.

➤ **Planning poker -** Estimation par l'équipe du travail à accomplir sur une fonctionnalité grâce à un jeu de cartes à plusieurs valeurs. Chacun abat sa carte et s'explique sur son choix. Ce qui ouvre le débat, pour parvenir à un consensus.

➤ **Validation des tâches -** Effectuée par un collègue - jamais le même - qui confronte sa vision à celle du faiseur, ce qui permet de décloisonner le pouvoir dans la prise de décision. ■

PLUS D'INFORMATIONS

Un ouvrage simple : *Scrum en action,* par Guillaume Bodet, Pearson, 2012.

FRANCE

Grâce à des rencontres organisées dans les quartiers de la métropole lilloise entre des dirigeants d'entreprise et des jeunes, plus d'un millier d'entre eux ont trouvé un CDI. L'expérience a donné naissance à un pacte et à un réseau.

PAR **GENEVIÈVE HERMANN**

À Lille, un circuit court facilite l'emploi des jeunes

Assis en quart de cercle, des dirigeants d'IBM, de Gfi Informatique, d'Atos, d'EMC, de la SNCF et d'EuraTechnologies font face à un parterre d'une cinquantaine de jeunes. Ils sont une vingtaine de responsables à s'être déplacés pour parler de leur métier, de leur entreprise, et faire connaissance avec leur auditoire. Ils viennent de la métropole lilloise mais aussi de Paris et de Nantes.

Banal? Pas du tout. Car il ne s'agit pas ici d'un de ces traditionnels « jobs forums » de grandes écoles. Le décor est tout autre. Bien moins opulent. Nous sommes un soir du mois de mars dans une simple salle de sport de Moulins, un quartier populaire de Lille. Et c'est la 51e réunion du genre organisée dans la métropole lilloise depuis le lancement, à la mi-2011, du « circuit court », un dispositif emploi original imaginé par Pierre de Saintignon, premier adjoint à la mairie de Lille, avec plusieurs chefs d'entreprises locaux parmi lesquels Vianney Mulliez (Auchan), Yves Claude (Oxylane), Jean-François Dutilleul (Rabot Dutilleul) et André Renaudin (AG2R La Mondiale).

« *Le but est de rapprocher les dirigeants d'entreprise des jeunes des quartiers. Établir un pont entre ces deux mondes, créer une première relation en tête à tête et faire en sorte que le lien se maintienne jusqu'à trouver une solution pour les jeunes, même si cela prend du temps* », précise Pierre de Saintignon. Plus des deux tiers des offres d'emploi ne transitent pas par Pôle emploi. Impossible pour les jeunes des quartiers d'en avoir connaissance. Le « circuit court » les rend visibles. En trois ans à peine, ce dispositif a permis à 1151 garçons et filles de Lille-Roubaix-Tourcoing et des environs de trouver un emploi à plein temps, en CDI, en alternance ou en CDD d'au moins six mois. Plus de 150 entreprises et 26 filières se sont mobilisées, du BTP à la grande distribution en passant par l'industrie agroalimentaire, l'énergie, la banque et la restauration.

Ce soir de mars 2014, la réunion porte sur les métiers de l'informatique. « *Si ces métiers vous intéressent, que vous êtes motivés, sérieux et prêts à être assidus en cours au cas où vous auriez besoin d'une formation, vous avez toutes les chances de réussir votre vie professionnelle. Moi-même, j'ai commencé à travailler avec un bac. Aujourd'hui, je suis directeur du centre informatique de la direction des voyageurs à la SNCF.* » Samuel Hurtrel s'attache à mettre en confiance les garçons et les filles venus l'écouter, avant de passer la parole à Nicolas Dié. Le directeur région Nord de Gfi Informatique raconte à son tour son expérience professionnelle commencée par un simple BTS de gestion et de comptabilité en poche.

« SCANNEZ-MOI, JE CHERCHE UN STAGE ! »

Puis les prises de parole s'enchaînent du côté des dirigeants d'entreprise. Ils ont des besoins en recrutement. Mais il est encore trop tôt pour entrer dans le vif du sujet. Leurs propos s'attachent à être bienveillants vis-à-vis de leur auditoire. Il s'agit d'abord d'échanger de manière informelle. Mis en confiance, les jeunes n'hésitent pas à parler de leur parcours quand vient leur tour de prendre le micro. Tous le disent, les portes des entreprises leur sont fermées. Ils n'ont pas de réseau, ne sortent pas des grandes écoles, n'ont pas choisi la bonne filière de formation, portent un nom d'origine maghrébine ou sont noirs. Non seulement ils n'ont pas accès aux emplois qui leur correspondent, mais ils n'arrivent pas non plus à trouver de stages, malgré leurs compétences et leur bonne volonté.

Ils ne manquent pourtant pas d'atouts. Plusieurs ont créé des sites Internet pour des associations. Certains savent utiliser des programmes de développement informatique pointus. D'autres sont prêts à reprendre une formation après des années passées à travailler sur des plates-formes téléphoniques avec un bac+3 en poche.

Issam, un jeune en première année de BTS informatique, s'avance poliment vers les dirigeants d'entreprise en montrant son tee-shirt sur lequel est imprimé un code-barres en deux dimensions : « *Scannez-moi et vous aurez accès à mon site Internet. Je cherche un stage.* »

L'audace du jeune homme séduit. Les cartes de visite sortent des poches des managers. Les échanges se font sur un ton presque familier. Les discussions se poursuivent en deuxième partie de soirée autour d'un verre. Les coordonnées et les CV passent de main en main. Samuel Hurtrel donne son e-mail à ceux qui l'abordent. « *Revenez vers moi si les personnes avec lesquelles vous avez pris contact ce soir ne vous trouvent pas de solution.* »

En tant que chef de file « circuit court » de la filière informatique, il est très impliqué dans le dispositif. « *J'appelle cela l'économie équitable. Nous faisons du social, mais nous restons dans la logique de l'économie. Donner une chance à ces jeunes sert l'entreprise* », explique-t-il. Et de prendre en exemple les SSII qui ont tendance à n'embaucher que des bac+5 parce qu'ils sont davantage susceptibles de s'adapter aux évolutions des besoins. Résultat : ces sociétés se retrouvent avec des coûts de main-d'œuvre très élevés qui les poussent à externaliser une partie de leur développement informatique en offshore. « *Faire travailler ici des diplômés bac+2 ne leur coûterait pas plus cher* », soutient Samuel Hurtrel.

Le lendemain soir, c'était au tour des dirigeants d'Auchan, de Kiabi, d'Ikea et des Galeries Lafayette de s'entretenir dans le quartier de Wazemmes avec les moins de 26 ans intéressés par les métiers du commerce. Là aussi dans le cadre d'une réunion publique. Mais depuis que ce dispositif a été étendu à toute la région (*lire encadré ci-contre*), d'autres manières d'animer le circuit court ont été mises en place. « *Nous allons au contact des entreprises du secteur marchand pour les convaincre d'engager des jeunes. Nous organisons des "chats emploi" d'une demi-journée animés par les dirigeants de ces entreprises qui expliquent concrètement leur métier. Les jeunes les plus motivés assistent ensuite à des "job datings" pour des entretiens en tête à tête sur des postes à pourvoir* », explique Henri Lepoutre, responsable de la plate-forme territoriale pour l'avenir et l'emploi des jeunes sur Lille Métropole et le pays pévèlois. Cet ancien PDG de l'équipementier automobile Westaflex, aujourd'hui président de son conseil de surveillance, connaît bien le monde de l'entreprise pour avoir occupé en outre des fonctions à la CCI Grand Lille et à Entreprises & Cités, le fief régional des organisations patronales.

« *La plate-forme ne se substitue ni à Pôle emploi ni aux missions locales. Il ne s'agit pas d'ajouter une couche au mille-feuille déjà existant, mais de convaincre et d'aider les entreprises à donner leur chance aux jeunes* », explique Henri Lepoutre. Soutenues par une quarantaine de chefs de file métier, plus de 170 entreprises s'y seraient déjà engagées, rien que sur la métropole lilloise. ■

Ville à la forte tradition sociale, Lille réinvente le contact direct entre employeurs et jeunes en quête d'emploi. Ci-dessus, une vue partielle de la Grand'Place et, en arrière-plan, du célèbre beffroi, le plus haut de la région Nord-Pas-de-Calais. © PRODUCTION PERIG/FOTOLIA

UN PACTE RÉGIONAL POUR L'AVENIR

« *Depuis son lancement en septembre 2012, le pacte a donné accès à 419 CDI, 1305 CDD de plus de six mois, 531 emplois d'avenir et 1811 contrats en alternance à des jeunes de Nord-Pas-de-Calais* », indique Ellen Van den Broek, chef de projet du pacte. Le dispositif s'appuie sur un réseau de 14 plates-formes territoriales dont 13 sont déjà opérationnelles. Ces plates-formes associent les entreprises, les collectivités et les services de l'emploi, sous le pilotage d'un responsable issu du monde l'entreprise. Plus de 300 chefs de file, des dirigeants d'entreprise intégrés dans les réseaux professionnels, interviennent en relais sur un des 26 secteurs d'activité identifiés comme porteurs pour l'avenir des jeunes. ■ G.H.

CHINE

Les dirigeants chinois veulent faire de cette vieille cité industrielle de la province côtière du Jiangsu (au nord de Shanghai) une ville modèle de l'Internet des objets. Tout est mis en œuvre pour nourrir la technologie locale et attirer entreprises et scientifiques du monde entier.

Wuxi, le laboratoire géant de l'Internet des objets

En septembre 2013, la ville de Wuxi a accueilli la 4e Exposition internationale chinoise de l'Internet des objets. Ci-contre, une jeune femme essayant un fauteuil équipé d'un bras articulé pour le visionnage de vidéos sur tablette. © SHEN PENG/AFP

PAR **VIRGINIE MANGIN,** À WUXI

@v_mangin

À Wuxi, ville industrielle située à une heure de Shanghai, les feux rouges réagissent en temps réel aux flux de voitures, le lac et les rivières sont équipés de capteurs pour contrôler la pollution et les vélos électriques sont reliés… au poste de police. La ville a été désignée en 2009 pour accueillir le projet pilote chinois pour l'Internet des objets. Le Premier ministre de l'époque, Wen Jiabao, est venu en personne confirmer ce statut. Depuis, la ville s'est dotée d'environ 1000 entreprises entièrement dédiées à développer cette technologie.

L'industrie embauche 100000 personnes et génère 100 milliards de yuans de chiffre d'affaires par an (11,7 milliards d'euros). Le tout largement soutenu par les pouvoirs publics, qui offrent subventions et autres avantages (loyers plus ou moins gratuits) aux entreprises qui viennent s'y installer.

Le développement de nouvelles technologies, dont l'Internet des objets, fait partie du dernier plan quinquennal de la Chine. Le gouvernement est déterminé à gommer l'image présentant le pays comme un lieu de fabrication à bas coût. Ainsi, depuis 2010, tout est mis en œuvre sur les plans national et local pour créer une vraie innovation chinoise. « *Le but est triple,* explique Ya Guang Gao, ingénieure et directrice du bureau des PME de Wuxi. *Nous voulons que la ville devienne un centre réunissant toutes les industries du secteur, un centre de recherche et développement pour les nouvelles technologies et un lieu d'implémentation.* » Pari gagné pour cette ville qui, il y a quelques années encore, était axée vers l'industrie lourde et dont l'eau était tellement polluée que les robinets ont dû être fermés durant plusieurs semaines.

En quatre ans, Wuxi a fait ce que seules les villes chinoises sont, semble-t-il, capables de faire. Elle s'est dotée de parcs industriels qui attirent des entreprises et ingénieurs du monde entier. Sa proximité avec Shanghai privilégie les rapports avec la très renommée Académie des sciences. L'eau de son lac est désormais propre. Ya Guang Gao met en avant plusieurs projets développés ici avec de la technologie purement chinoise : service après-vente à distance sur du matériel de construction, capteurs installés sur des ponts et tunnels pour contrôler la sécurité (en Grande-Bretagne), ou microcapteurs de 1 mm.

« LA VILLE SERT DE CENTRE DE TEST »

Mais ces technologies sont-elles vraiment nouvelles, et en quoi Wuxi est-il un centre innovant de l'Internet des objets? D'autres solutions de *smart city* existent dans le monde entier, et les laboratoires de recherche aux États-Unis ou en Europe sont bien plus à la pointe. Par exemple, à Wuxi, l'Internet n'est pas plus rapide que dans les autres villes… ce qui veut dire très lent par rapport aux standards occidentaux. De ce fait, la démonstration d'une *smart app* de la ville a échoué.

« *Ce qu'il manque de ce que j'ai pu voir, ce sont de vraies idées technologiques qui pourraient être développées à grande échelle. Je n'ai pas vu de vrai tissu industriel* », raconte un diplomate qui s'est rendu sur place. Et de fait, les projets mis en avant sont seulement de taille expérimentale ou pas encore sur le marché. Beaucoup d'entreprises installées sur place ne sont que des PME. De plus, une absence de normes nationales empêche toute mise en œuvre générale. La force d'un projet comme Wuxi n'est donc pas là.

« *Les scientifiques y sont de très bon niveau et la ville sert de centre de test* », analyse le diplomate. Ainsi les entreprises ont une forte incitation financière pour venir s'y installer et surtout elles sont soutenues par les pouvoirs publics, qui garantissent que leurs produits peuvent être testés dans la ville. « *Le gouvernement nous donne un terrain d'essai. On a besoin de beaucoup de datas avant de les lancer sur le marché. Wuxi est très important pour nous à ce niveau* », explique Monica Cheng, vice-présidente de Memsic, entreprise américaine de capteurs installée à Wuxi depuis 1999.

L'entreprise, attirée par une main-d'œuvre qualifiée moins chère qu'aux États-Unis, est progressivement en train de délocaliser même son centre R&D dans la ville. Elle est présente sur plusieurs secteurs du marché des capteurs. Et collabore avec les marques Samsung et Lenovo pour tout ce qui est téléphonie mobile et aussi dans les transports (parking, gestion de l'espace…). Cette année, elle installe un projet pilote de « smart parking » dans la ville, qui pourrait être répliqué ailleurs en Chine ou en Europe.

LE BOOM D'ENTREPRISES TRÈS « CHOUCHOUTÉES »

Plus loin dans le parc high-tech de la ville, la société WSN (Wuxi SensingNet Industrialization) est le meilleur exemple de cette collaboration public-privé. Cette petite entreprise privée décolle après la visite du Premier ministre qui, en 2009, lui a donné une stature nationale. Depuis, elle comprend un centre de recherche, 40 centres de production et collabore directement avec l'armée et la NDRC (National Development and Reform Commission), puissante agence de planification et de mise en œuvre de la politique du gouvernement. Elle siège aussi à l'ISO (organisation de standardisation) pour y participer à l'élaboration de normes Internet des objets. « *On est un exemple unique en Chine et aussi dans le monde* », explique Wu Jinsheng, vice-présidente, en nous montrant les différents projets sur lesquels travaille l'entreprise : sécurité, transport, téléphonie mobile, santé.

Aussi la croissance de l'entreprise est-elle fulgurante. Elle génère désormais un chiffre d'affaires de 1,8 milliard de yuans (210 millions d'euros) qu'elle pense plus que doubler, voire tripler, cette année. Elle compte ouvrir un centre de recherche et développement au Japon et un autre dans la Silicon Valley en 2014. Au total, l'entreprise possède déjà 15 filiales à l'étranger. Elle bénéfice d'une remise de loyer de 20 million de yuans (2,3 millions d'euros) par an, offerte par la municipalité, ainsi que de 50 appartements gratuits. Son statut lui permet d'emprunter presque à taux zéro et sans contrepartie. Son dernier projet en date est en collaboration avec une banque. Il s'agit de munir le stock des entreprises de capteurs. Un premier essai va être lancé en juin sur du cuivre et sur une production de médicaments traditionnels chinois.

« *Beaucoup d'entreprises n'ont pas assez de cash-flow. L'idée serait que la banque puisse contrôler le stock et utiliser des biens mobiles comme garantie* », explique Wu Jinsheng. Une première dans l'empire du Milieu.

« *En Chine, contrairement à ce que j'ai pu voir ailleurs, nous sommes conscients qu'il faut nous occuper vraiment de nos entreprises en les aidant à croître* », affirme très sérieusement Ya Guang Gao pour expliquer le succès de Wuxi. ■

DU « FABRIQUÉ EN CHINE » AU « CRÉÉ EN CHINE »…

Inscrit dans le dernier plan quinquennal (2011-2015), le passage du « fabriqué en Chine » au « créé en Chine » est une priorité pour le gouvernement. Ainsi plusieurs secteurs (énergies vertes, biotechnologies et IT) ont été désignés pour être à l'avant-garde de cette montée en gamme. D'ici à 2015, les nouvelles technologies devront représenter 8 % du PIB, contre 2 % en 2011. KPMG estime que le gouvernement va investir jusqu'à 600 milliards de dollars, et un ratio de 3,3 brevets pour 10000 habitants a même été fixé… La ville de Wuxi reçoit 500 millions de yuans (58 M€) d'aides par an pour se développer en centre Internet des objets – qui fait partie des industries prioritaires. Pour sa part, la ville cherche à attirer les meilleurs acteurs du secteur. ■ V.M.

VISIONS

ANALYSE

Pourquoi Hollande ne peut pas vraiment s'inspirer de Schröder

François Hollande s'inspire sans le dire de Gerhard Schröder. Pourtant, le chancelier allemand avait, lui, mis en œuvre ses réformes en deux temps, commençant par les baisses d'impôts puis coupant, plus tard, dans les dépenses. Un rythme plus favorable au redémarrage de l'économie.

© DR

IVAN BEST
RÉDACTEUR EN CHEF ADJOINT
À *LA TRIBUNE*
@Iv_Best

Hollande ferait-il « du Schröder »? La question souvent évoquée pendant la campagne électorale de 2012, et au début du quinquennat, n'est même plus posée, tant cela paraît évident. Entamée à l'automne 2012 avec le « pacte pour la compétitivité » inspiré par Louis Gallois et la création du Cice, la conversion de l'ex-premier secrétaire du PS à la politique de l'offre est de plus en plus nette : c'est tout l'objet du pacte, dit « de responsabilité », dont le principe a été annoncé le 14 janvier par le chef de l'État, et qui vient de déboucher sur l'annonce par Manuel Valls d'une série d'allégements fiscaux.

Entre baisse des impôts et des charges sur les entreprises, destinées à doper leur compétitivité, et coupes franches dans les dépenses publiques pour les financer, la politique actuelle serait presque la copie conforme de celle de l'ex-chancelier, à la tête de l'exécutif allemand de 1998 à 2005.

Incontestablement, Gerhard Schröder a fait les deux, il a diminué les impôts des entreprises et taillé dans la dépense. Mais, ainsi que le souligne l'économiste Patrick Artus (Natixis), et contrairement à une idée reçue, il ne l'a pas fait concomitamment. Ce qui n'a rien d'indifférent, s'agissant de l'effet de cette politique sur l'économie et la croissance.

Quand Schröder, voulant s'attaquer aux problèmes de compétitivité de son pays – l'Allemagne étant alors « l'homme malade de l'Europe » –, décide d'un plan de réformes, il le met en œuvre en deux temps : d'abord les baisses d'impôts, pour conforter l'offre, et, dans un deuxième temps, une fois que ces allégements fiscaux ont produit leur effet, les coupes dans les crédits publics.

ÉVITER DE « CASSER » LA REPRISE

L'intérêt d'un tel « timing »? Éviter que les coupes dans les dépenses annihilent la reprise de l'économie que favorisent les allégements d'impôts. L'effet récessif des baisses de dépenses publiques est bien connu, même si les théoriciens de l'offre ont tendance à le nier, s'appuyant sur une présentation souvent tronquée d'expériences réussies (Suède, Canada…). Ces pays avaient baissé leurs dépenses, mais beaucoup moins qu'on le dit, et, surtout, avaient accompagné cette politique d'une dévaluation massive de leur monnaie, favorisant une reprise de l'économie par l'export.

Voilà pourquoi le chancelier allemand a commencé par les baisses d'impôts. Bien avant la présentation de son « agenda 2010 », le 14 mars 2003, devant le Bundestag, il réduit dès 2001 la taxation des bénéfices des entreprises, qui tombe, pour la partie fédérale, à 15%. Il engage ensuite l'allégement de l'impôt sur le revenu. Plus de 20 milliards d'euros sont ainsi injectés dans l'économie.

Du coup, le taux de prélèvements obligatoires baisse sensiblement. De 40,9% du PIB en 2001, il est ramené à 39,7% en 2004. En revanche, les dépenses publiques ne baissent pas. Au contraire. Elles représentent 47,5% du PIB en 2001, et grimpent jusqu'à 48,4% en 2003. Conséquence, mécanique : le déficit public s'accroît lourdement. Alors que les comptes des administrations allemandes dégagent un excédent en 2001 (+1,1%), ils passent franchement dans le rouge en 2001 (-3,1% du PIB).

Un déficit qui grimpe jusqu'à 4,1% en 2003. Gerhard Schröder et Jacques Chirac se mettent alors d'accord pour mettre entre parenthèses le traité de Maastricht, qui fixe à 3% du PIB le

Gerhard Schröder, chancelier social-démocrate allemand de 1998 à 2005. Au cours de ses mandats, il a réduit la taxation des entreprises, repoussé l'âge de départ à la retraite, taillé dans les allocations chômage…

© DOMINIK BUTZMANN/ LAIF-REA

BRÉVIAIRE DU SOCIAL-LIBÉRALISME, VERSION 2014

Note de lecture. Ils avaient conseillé François Hollande sur les sujets économiques pendant sa campagne électorale. Depuis, ils estiment ne pas avoir été entendus : *Changer de modèle, de nouvelles idées pour une nouvelle croissance,* qui vient de paraître*, est le fruit d'une déception, celle de trois économistes qui espéraient voir le président de la République assumer les réformes à bras-le-corps, tout en prenant régulièrement conseil auprès du trio. Il n'en a rien été, et, comme souvent, les théoriciens, utiles en phase de campagne électorale, ont laissé la place aux technocrates, jugés plus utiles en période de gouvernement.

Philippe Aghion, Gilbert Cette et Élie Cohen en tirent un ouvrage dont l'idée-force est que les Français, de la base à l'élite (pour une grande part), vivent encore sur un vieux logiciel, n'ont pas compris le changement d'ère, et restent donc attachés à des politiques publiques devenues inopérantes. D'où la très grande difficulté à engager des réformes visant à adapter la France aux nouvelles réalités économiques. Beaucoup de Français sont restés scotchés au modèle de croissance ancien, qu'ils espèrent retrouver, celui d'une économie de rattrapage – du niveau de vie américain, avant tout –, alors que ce modèle a cessé de fonctionner depuis les années 1980. Il ne suffit plus aujourd'hui d'imiter ce qui se fait outre-Atlantique, il s'agit d'innover. À cet impératif correspond bien sûr une autre vision de l'économie.

Exemple : en matière de fiscalité, « la passion sociale reste vive contre le capital », ce qui explique pourquoi tout débat se termine par : « Et si enfin on s'attaquait au capital ? ». Alors même que la France est sans doute le pays qui taxe déjà le plus ce capital… Autre exemple : les Français préfèrent que la protection sociale soit financée par des charges patronales, qui nuisent à l'emploi, plutôt que par la TVA, car celle-ci, *« lointaine héritière de la gabelle, est détestable, car elle frappe de la même manière la consommation des riches et des pauvres, et de plus, elle peut freiner la consommation, moteur de notre croissance ! »*. Alors que la consommation n'est absolument pas à l'origine de la croissance, c'est l'investissement qui en est à l'origine, affirment les auteurs. Plus généralement, il faut *« rompre avec un keynésianisme primitif »*, avancent-ils. Par *« keynésianisme primitif »*, ils entendent la pratique habituelle en France consistant à augmenter la dépense publique en période de basses eaux conjoncturelles, augmentation financée après coup par des hausses d'impôts sur les entreprises, qui amènent ensuite la création de niches fiscales destinées à aider les entreprises, notamment celles les plus dépendantes d'une main-d'œuvre abondante.

« Cette doxa keynésienne, utile en son temps, n'est plus vraiment adaptée au contexte d'une économie mondialisée », soulignent les auteurs. *« Dans une économie de l'innovation »*, la politique économique doit *« dépasser ce que nous considérons comme une interprétation simpliste de la pensée de Keynes »*, ajoutent-ils. Les trois économistes défendent l'idée d'une *« dévaluation fiscale »* : puisque la France, au sein de la zone euro, ne peut plus dévaluer sa monnaie pour gagner en compétitivité, il faut le faire via un choc

François Hollande, lors de sa conférence de presse du 14 janvier 2014, a fixé *« un nouvel objectif : que d'ici à 2017, pour les entreprises et les travailleurs indépendants, ce soit la fin des cotisations familiales ».*
© ALAIN JOCARD/AFP

plafond de déficit pour chaque État. Le retour à l'équilibre budgétaire est, théoriquement, programmé à court terme, mais la négociation européenne prévoit un codicille aux effets non négligeables : le retour à l'équilibre doit être très rapide, la France, notamment, va être contrainte à de sévères économies si la croissance économique atteint… 3%. Autant dire jamais.

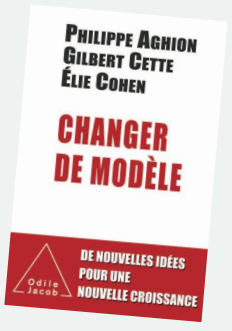
LES CONTRAINTES NE SONT PLUS LES MÊMES

Pour autant, Schröder décide d'agir face à ce déficit. Il engage de véritables coupes dans les dépenses publiques. Mais celles-ci ne commenceront qu'en 2004, trois ans après les premiers allégements fiscaux. Les coupes sont en réalité plus importantes qu'en Suède ou au Canada. Le gouvernement s'attaque notamment aux dépenses sociales, taillant dans les allocations chômage et les retraites. Avec une croissance économique quasi nulle, il atteint ce tour de force de baisser de plus d'un point le poids des dépenses dans le PIB. Entre 2003 et 2004, elles tombent de 48,4% à 47,2%.
Si elles pèsent sur la demande intérieure, ces économies n'empêchent pas les entreprises, redevenues compétitives, d'exporter à tout-va. La croissance peut donc repartir, et l'effet récessif des coupes dans les dépenses est évité, le chômage n'augmente pas. « *C'est cette politique en deux temps qu'il faudrait conduire en France* », juge Patrick Artus. Autrement dit, Hollande devrait vraiment faire du Schröder.
Ce serait possible. À un détail près : que François Hollande puisse s'affranchir de la discipline budgétaire, comme avaient pu le faire Schröder et Chirac avant lui. Or Bruxelles a déjà opposé une fin de non-recevoir à toute demande nouvelle de délai par la France. Manuel Valls ne l'a d'ailleurs même pas demandé, provoquant la colère de l'aile gauche de la majorité.
Il n'y aura donc pas, officiellement, de « changement de rythme » dans le programme de stabilité budgétaire qui sera transmis par le gouvernement à Bruxelles le 23 avril prochain. Ou alors si peu. L'objectif actuel de 2,8% en 2015 sera peut-être recalé à 3% tout rond. Quoi qu'il en soit, avec le gel des prestations sociales jusqu'en octobre 2015 annoncé par *Manuel Valls* (*lire page 3*), la recherche d'un nouvel équilibre entre croissance et rigueur ne sera pas facile à mettre en œuvre. N'est pas Schröder qui veut. À moins que les élections européennes du 25 mai ne changent un peu la donne politique et n'amènent une Commission plus compréhensive à l'égard de la France. ■

de compétitivité, comprendre un transfert des charges des entreprises vers les ménages, qui accroîtrait les marges des entreprises, leur permettant d'investir et de redevenir compétitives.

N'est-ce pas ce qu'a déjà fait François Hollande ?
Le Cice consiste en un allégement des prélèvements sur les entreprises financé par une taxe sur la consommation d'énergie et surtout une hausse de la TVA. Mais les auteurs jugent ce transfert bien insuffisant. Il faudrait faire grimper la TVA, non pas de 19,6 % à 20 %, s'agissant du taux normal, comme l'a décidé François Hollande, mais à 25 %, écrivent-ils. Cet exemple chiffré résume assez bien la tonalité du livre : il faut aller vite et fort dans la voie des réformes. Ce que fait François Hollande va dans la bonne direction, mais reste beaucoup trop timide. Un livre abouti, véritable bréviaire du social-libéralisme version 2014. De quoi influer sur les décisions de l'exécutif ? C'est une autre histoire, tant le décalage apparaît grand entre les préconisations chocs des théoriciens, et la pratique des hommes au pouvoir, aux prises avec la réalité. ■ I.B.

PLUS D'INFORMATIONS
** Changer de modèle, de nouvelles idées pour une nouvelle croissance*, par Philippe Aghion, professeur à Harvard, Gilbert Cette, professeur d'économie associé à l'université d'Aix-Marseille, et Élie Cohen, directeur de recherche au CNRS, Éditions Odile Jacob, 22,90 euros.



OPINION

Le pacte de responsabilité n'est pas un cadeau !

Le pacte de responsabilité n'est pas une invention de Pierre Gattaz. C'est une arme contre le chômage. Les entreprises devront prendre des engagements qui seront vérifiés.

JACKY BONTEMS
PRÉSIDENT DU RÉSEAU 812

PHILIPPE-MICHEL THIBAULT
ÉCRIVAIN ET MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE RÉSEAU 812

DOMINIQUE VILLEMOT
AVOCAT ET PRÉSIDENT D'HONNEUR DE DÉMOCRATIE 2012

Une rumeur circule, enfle et dénature l'objectif du pacte de responsabilité. Pierre Gattaz en aurait soufflé l'idée à l'oreille de François Hollande. De là à dire que ce pacte est un cadeau de Noël aux patrons, il n'y a qu'un pas. Allègrement franchi par le Medef, la CGT et FO. Cette rumeur a alimenté le vote sanction des élections municipales. Il faut tordre le cou à ces allégations ridicules et blessantes pour le chef de l'État.
En septembre 2013, François Hollande avait demandé à ses conseillers de travailler sur le concept de « pacte de responsabilité ». Cette formule vient de lui et de lui seul ! Il connaît les forces et les faiblesses de nos entreprises et de notre économie. Il est un homme de chiffres. À partir de là, de multiples réunions de mise au point se sont déroulées. Annoncé, sans entrer dans les détails, lors des vœux aux Français, le pacte de responsabilité est précisé lors de la conférence de presse du 14 janvier. Pierre Gattaz a été consulté comme les autres partenaires sociaux. Il est loin d'en être l'inspirateur.
Il faut se rendre à l'évidence : le pacte de responsabilité n'est pas un cadeau aux patrons. Son objectif central est l'emploi et le recul significatif du chômage. Il met en place un dispositif efficace pour l'emploi des jeunes. Il n'est pas tolérable, dans un pays développé comme le nôtre, que 25% des moins de 25 ans (présents sur le marché du travail) soient au chômage ! Quoique légèrement supérieur en février dernier (+1700 inscrits, d'après les récentes statistiques), le nombre de jeunes inscrits à Pôle emploi reste sur une tendance à la baisse depuis plus de neuf mois. Son niveau est revenu à celui de fin 2012. La hausse de 2013 a bien été gommée. Ce n'est pas par l'opération du Saint-Esprit, mais grâce à l'action de Michel Sapin, qui a mis en place les emplois d'avenir.

UN DIALOGUE LANCÉ À TOUS LES NIVEAUX

Si le gouvernement a réussi à juguler la progression du chômage et en particulier celui des jeunes, cet effort important n'est pas suffisant pour provoquer un ressaut durable des recrutements. Pour y parvenir, dans un contexte économique difficile, avec une croissance faible, il faut agir sur le coût du travail. Tel est le pivot du pacte de responsabilité.
Le pacte ne sera pas financé par de nouveaux prélèvements sur les ménages ou les entreprises. Le président de la République l'a affirmé le 14 janvier. Dès lors, sa mise en œuvre passe par des économies rendues d'autant plus nécessaires que la France a accumulé un déficit public et une dette considérables depuis dix ans. Les économies, le chef de l'État l'a précisé le 31 mars, ne seront pas le résultat de coupes budgétaires aveugles, « *il s'agit de transformer l'État* ».
François Hollande a souhaité également que les partenaires sociaux s'engagent. C'est le sens du relevé de conclusions approuvé sur le principe le 5 mars dernier. Il est volontariste, précis et sans ambiguïté. Pour les entreprises, il est prévu une baisse des prélèvements sur le travail de 10 milliards d'euros supplémentaires qui s'ajouteront aux 20 milliards d'euros du Cice, ainsi qu'une simplification des processus administratifs et réglementaires ; pour les salariés, un engagement et des ambitions en matière d'emplois, de qualité de l'emploi, de dialogue social et d'investissement.
Le pacte de responsabilité donne le coup d'envoi, sur des bases saines, à des négociations au niveau des branches, des entreprises et des territoires pour respecter les spécificités de chaque secteur d'activité et de chaque région. Les accords signés sur le terrain fourniront un cadre rigoureux à sa mise en œuvre. Pour la première fois en France, le pacte de responsabilité lance le dialogue économique, entre les parties prenantes, à tous les niveaux.

POUR LES MÉNAGES, LE PACTE DE SOLIDARITÉ

Les allégements de charges seront cadencés dans le temps afin de vérifier le respect des engagements pris. Ce ne sont en rien des cadeaux. Et il va de soi que la distribution des dividendes n'en relève pas. La loi le dit déjà expressément pour le Cice. L'observatoire des contreparties, mis en place par l'État, le patronat et les syndicats, y veillera.
De surcroît, comme l'a annoncé le président de la République le 31 mars, les entreprises ne seront pas les seules à bénéficier d'allégements, puisque le pacte de responsabilité sera accompagné d'un pacte de solidarité prévoyant des allégements de charges pour les salariés, ainsi que des baisses d'impôts pour les ménages.
Enfin, il est temps de cesser de considérer le « patronat » comme un bloc homogène, alors qu'il est disparate à souhait. Quoi de plus différent d'un patron du CAC 40 qu'un patron de PME, un artisan ou encore un auto-entrepreneur ? Jusqu'à preuve du contraire, ce sont les entreprises, essentiellement les PME-TPE, qui recrutent. C'est pour cette raison sans doute que les Français gardent une bonne opinion de leur entreprise, malgré les critiques. En cette année du centenaire de l'assassinat de Jean Jaurès, citons une affirmation du grand dirigeant socialiste : « *Il faut chercher la vérité et la dire.* » C'est ce que nous faisons ici… avec modestie. ■

IDÉES

Données d'entreprise et applications grand public : un cocktail dangereux

Faut-il laisser cohabiter les Facebook et les Twitter personnels de ses employés avec les données plus ou moins confidentielles de sa société ? La réponse est non. Il existe des moyens pour l'éviter…

© DR

NICKO VAN SOMEREN
CTO DE GOOD TECHNOLOGY

À la suite du rachat de WhatsApp par Facebook pour 19 milliards de dollars récemment, un certain nombre de spécialistes ont fait remarquer que Facebook ne déboursait pas une telle somme uniquement pour acquérir 450 millions de nouveaux utilisateurs, mais plutôt que le réseau social s'offrait le répertoire téléphonique de chacun de ces 450 millions d'individus. Évoluant dans le secteur de la mobilité professionnelle, je me suis immédiatement posé les questions suivantes : « Quels sont les noms et numéros qui figurent dans ces répertoires ? Quel PDG, haut responsable ou personnalité importante permet à Facebook de contrôler son répertoire de contacts ? » L'ensemble des systèmes d'exploitation mobiles modernes et populaires ont été lancés après que Facebook et Twitter furent fondés. Ces systèmes d'exploitation, ainsi que toutes les applications qui fonctionnent dessus, ont été créés pour un monde au sein duquel les utilisateurs souhaitent partager une grande partie de leur activité avec un grand nombre de gens. WhatsApp n'utilise pas de subterfuge pour se procurer leurs carnets d'adresses ; ce sont les utilisateurs qui choisissent librement de livrer des données sensibles au service, afin de profiter de fonctions indéniablement utiles qui sont plus efficaces lorsque l'application a accès à ces données. En donnant sciemment son consentement, l'utilisateur est en mesure de fournir toutes les informations qu'il détient, et les systèmes d'exploitation mobiles contemporains rendent cela facile.

Mais que se passe-t-il s'il se sert également de son téléphone pour travailler ? Si certaines données stockées sur l'appareil ne lui appartiennent pas ? Si la décision de partager ces données ne lui revient pas ? Beaucoup d'entreprises sont confrontées aux problèmes posés par le contrôle de leurs données une fois qu'elles permettent à leurs utilisateurs d'accéder à des appareils mobiles. Une approche possible pour résoudre ce problème est d'utiliser des outils et des protocoles de gestion des appareils mobiles (MDM) tels qu'Exchange ActiveSync, afin de synchroniser les données professionnelles sur l'appareil. En cas de perte du terminal, les données peuvent en être effacées, et si l'utilisateur quitte l'entreprise, il est possible d'effectuer une synchronisation spéciale provoquant la suppression des copies locales des données de l'entreprise présentes sur l'appareil (même si, bien entendu, l'utilisateur dispose probablement d'une sauvegarde sur son ordinateur personnel à la maison).

En rachetant WhatsApp, Facebook s'est offert à la fois un réseau social et un répertoire téléphonique de 450 millions de contacts.
© ARNO BURGI/DPA PICTURE-ALLIANCE/AFP

BIEN GÉRER LES DONNÉES, PAS JUSTE LE TERMINAL

La gestion des appareils peut être un processus utile pour garder le contrôler des terminaux, mais en pratique, ce n'est pas une solution optimale pour garder le contrôle des données. Ces outils permettent la gestion des appareils mobiles, et non pas des données mobiles. Si une entreprise déploie un parc d'appareils gérés par elle-même (auprès de travailleurs sur le terrain ou sur des bornes interactives, par exemple) et qu'elle compte contrôler précisément les applications qui seront utilisées sur ces terminaux, alors les outils de gestion des appareils mobiles sont une excellente solution.

Cependant, si les appareils sont utilisés par les employés pour leurs activités personnelles et professionnelles, alors il est nécessaire d'utiliser des outils permettant de gérer les données, et pas juste le terminal. Si les utilisateurs sont autorisés à installer WhatsApp ou une autre application pouvant légitimement solliciter l'accès aux données présentes sur l'appareil, il est essentiel de maintenir une séparation entre données personnelles et professionnelles.

Le besoin de séparer les données ne se limite pas au cas où les utilisateurs amènent leur propre appareil au travail. Le problème n'est pas de savoir qui est légalement en charge de la gestion de l'appareil, mais de déterminer si l'utilisateur pense que l'appareil en sa possession lui appartient. S'il l'amène avec lui en vacances, c'est qu'il considère que l'appareil (qui contient ses photos, sa musique, ses vidéos et surtout ses applications) est le sien. À moins que l'entreprise ait l'intention de restreindre complètement l'appareil quant aux applications pouvant être installées, il lui faudra alors préférer une approche consistant à verrouiller l'accès à ses données. Bien qu'il soit tout à fait concevable de verrouiller un appareil destiné à être utilisé sur une borne, ou qui sera récupéré au début d'une journée de travail et rendu à la fin, en revanche, une telle protection peut être extrêmement mal perçue, voire absolument inacceptable, pour l'utilisateur si ce dernier considère que l'appareil lui appartient. Mais en pratique, pour déployer une stratégie de mobilité complète, toute entreprise a besoin d'un ensemble d'outils complet afin de gérer les données, les appareils, les applications et les configurations ; pour contrôler la qualité de service ; et pour effectuer des analyses afin de s'assurer que tout fonctionne correctement. Pour qu'une telle stratégie puisse être déployée, tous ces éléments doivent fonctionner de façon coordonnée plutôt que de façon isolée. Il faut donc une solution de mobilité complète et cohésive.

Par conséquent, avant de laisser vos données d'entreprise sur un appareil mobile, posez-vous la question de savoir quels types d'applications pourraient être exécutés dessus. Il ne s'agit pas simplement de faire attention aux logiciels malveillants ou à WhatsApp en particulier, mais de s'interroger plus généralement sur les applications pouvant être installées et sur leur utilisation potentielle de vos données. Dans certains cas, une fois ces applications installées sur votre appareil, vous disposerez de la réponse à ces questions, et la gestion des appareils sera peut-être appropriée. Mais si vous avez le moindre doute, il vous faudra mettre en place une solution des gestions des données. ■

ABONNEZ-VOUS

Tous les vendredis,
VOTRE HEBDOMADAIRE

Chaque jour,
VOTRE ÉDITION QUOTIDIENNE

Chaque instant,
SUR LA TRIBUNE.FR

37€ TTC / mois*

Je m'abonne à l'hebdomadaire papier et au quotidien numérique pour 430.95€ HT soit 440€ TTC/an

M. ☐ Mme ☐ Société _____

Nom _____ Prénom _____

Adresse _____

_____

CP |_|_|_|_|_| Ville _____

Tél |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|

E-mail ** _____

Par chèque bancaire à l'ordre de La Tribune Nouvelle

Par carte bancaire n° |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_|

Expire fin |_|_| / |_|_|

Cryptogramme*** |_|_|_|

Date et signature :
__/__/__

À réception de facture (par chèque ou virement)

Si adresse de facturation différente d'adresse de livraison :

Raison sociale _____

Adresse de facturation _____

CP |_|_|_|_|_| Ville _____

Bulletin à retourner à : La Tribune – Service Abonnements – 2 rue de Châteaudun – 75009 Paris

* paiement à l'année sans possibilité d'échelonnement ** indispensable pour recevoir vos codes d'accès *** inscrit à l'arrière de votre CB

VU DE BRUXELLES

Du (dé)raisonnable risque du centre

FLORENCE AUTRET
CORRESPONDANTE À BRUXELLES

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

Cela devait être un programme. C'est devenu un manifeste depuis que Jean-Claude Juncker a gagné la bataille pour la candidature PPE aux élections européennes. Car l'essai que publie Michel Barnier cette semaine* fourmille de pistes pour les cinq années à venir.
À commencer par des conseils en matière budgétaire, pas si éloignés de la ligne du nouveau gouvernement français. La consolidation budgétaire est nécessaire, dit-il, mais en réduisant les dépenses « *de façon différenciée* » et en sabrant (il préfère parler de « *réexaminer* ») ces « *allégements fiscaux qui profitent principalement aux tranches supérieures d'imposition* », ou encore en rétablissant l'efficacité de l'impôt par une lutte coordonnée contre l'optimisation fiscale. Le « Che », comme on l'appelle dans les étages du Berlaymont, reste un « gaulliste social », à droite sur l'échiquier français et à gauche sur celui de l'Union.
Appliquée au contexte de ce début de XXIe siècle, sa stratégie comprend des propositions pour la décarbonisation de l'économie, pas si éloignée des propositions des écologistes, une stratégie autonome en matière de réseaux numériques, que l'on pourrait entendre dans

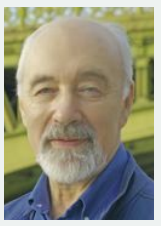
UN LIVRE POUR TOUT CITOYEN EUROPÉEN QUI SOUHAITE SE RENDRE AUX URNES LE 25 MAI

la bouche de la chancelière CDU allemande ou des candidats libéraux, une ambition pour la formation qui est partagée par tous les gouvernements européens, quelle que soit leur couleur. Ces pages méritent d'être parcourues par n'importe quel citoyen européen qui souhaite se rendre aux urnes le 25 mai avec une idée des enjeux plus précise que ce que les déclarations à l'emporte-pièce des chefs de parti nationaux en disent.
À les lire, un mot vient à l'esprit : raisonnable. Raisonnable quand leur auteur reconnaît qu'« *aucune source* [d'énergie] *n'est idéale* » et que toutes sont donc nécessaires, du nucléaire à l'éolien en passant par le gaz de schiste. Raisonnable quand il parle d'immigration, il rejette l'idée – jamais démontrée – selon laquelle les systèmes sociaux seraient menacés par les abus de profiteurs étrangers (en réalité, ils le sont par le vieillissement de la population « bien de chez nous ») et plaide pour une solution fine mêlant immigration choisie, aide au développement, lutte contre les filières clandestines et politique d'asile commune. Raisonnable quand il en appelle aux gouvernements nationaux pour définir une politique extérieure et de défense commune (une tâche hors de portée des instances bruxelloises). Raisonnable quand il admet les profondes différences entre systèmes sociaux et plaide pour un « 29e » régime du droit du travail sous la forme d'un contrat de travail européen. Prudent quand il admet la nécessité d'un « Trésor européen » sans préciser de quelles ressources propres il serait doté.
La question clé demeure : quel est le chemin qui permettrait de concrétiser ne serait-ce qu'une ou deux de ces propositions, comme celle d'une « Union énergétique » permettant à la fois d'améliorer la compétitivité, de protéger le climat et de réduire la dépendance stratégique ? Y faire face c'est s'exposer au choc des intérêts nationaux. Les deux principaux candidats en lice, Jean-Claude Juncker pour le PPE et Martin Schulz pour le Parti socialiste, y sont-ils prêts ? On peut se poser la question à l'issue de leur premier « débat » le 10 avril sur LCI. Tous deux ont par exemple battu en retraite sur les *eurobonds*, question pourtant centrale, pour faire droit qui à la position de la CDU, qui à celle du SPD. Et pourtant, le sujet de la dette publique colossale des Européens et du rétablissement de marges de manœuvre nationales pour « *rééquilibrer* » l'Europe, comme a dit Martin Schulz, est crucial quand on sait que les intérêts de la dette de tous les pays de la zone euro, à l'exception de l'Allemagne et de la Finlande, dépassent les excédents dégagés sur les budgets publics.
Gouverner au centre est une chose. Y faire campagne peut s'avérer risqué si cela ne permet pas de trancher les questions essentielles. ■

* *Se reposer ou être libre*, de Michel Barnier, collection « Hors série Connaissance », Gallimard.

AU CŒUR DE L'INNOVATION

C'est quoi, une *smart city* ?



© DR

FRANCIS PISANI
CHRONIQUEUR, AUTEUR, EXPERT INTERNATIONAL EN INNOVATION, CONFÉRENCIER.

SON BLOG : FRANCISPISANI.NET ET SUR LATRIBUNE.FR SON BLOG « AUX CŒURS DE L'INNOVATION »

@francispisani

Tout le monde utilise le terme *smart city* et presque personne n'en est content. Chaque fois que j'interroge un interlocuteur sur l'intelligence de sa ville, il commence par me demander ce que j'entends par là. Et je suis obligé de répondre par des contorsions orales, des phrases qui n'en finissent pas, qui ne sortent pas toujours dans le bon ordre et ne convainquent personne. Heureusement, mes interlocuteurs sont presque tous dans la même situation que moi et la conversation peut s'engager.
Mais il nous faut au moins un cadre de référence ; or il n'y en a pas aujourd'hui de couramment accepté. Nous sommes devant le contraire de ce qui constitue un « paradigme » : un terme que personne n'a besoin de définir mais que tout le monde comprend. Ils sont essentiels à l'avancée des sciences, mais aussi de sujets aussi importants pour nous que le futur de nos villes.
Bonne nouvelle, un groupe de quatre chercheurs italiens a choisi d'aborder le problème de façon concrète. Le résultat de leur travail est aussi utile que passionnant. Pour parvenir

AUX PLATES-FORMES TECHNOLOGIQUES ILS PRÉFÈRENT LA CRÉATIVITÉ

à leurs fins, Paolo Neirotti, Alberto De Marco, Anna Corinna Cagliano, Giulio Mangano et Francesco Scorrano, du Politecnico di Torino, ont d'abord regroupé les aspects constituant une ville intelligente en six domaines d'applications – énergie et ressources naturelles, transport et mobilité, constructions, gouvernement, économie et population. Ils ont ensuite établi un index pour repérer chaque fois qu'une ville déclare faire quelque chose dans ces domaines. Puis ils sont partis appliquer leur petite machine à comprendre dans 70 villes du monde.
Parmi les trouvailles de ce travail, j'ai été particulièrement frappé par le fait que si la taille des villes compte peu dans la mise en œuvre de politiques pour les rendre intelligentes, la densité de la population contribue aux décisions de se lancer sur ce chemin comme aux réussites. Cela ouvre un énorme champ de réflexion pour les moins grandes.
Second élément clé : les facteurs locaux (contexte culturel, national, géographique, etc.) sont déterminants. Ce qui permet au site Next City – où l'on peut lire un très bon article sur l'étude – de dire : « *L'intelligence urbaine apparaît sous toutes sortes de formes et les villes auront d'autant plus de succès dans la maximalisation de la leur qu'elles partiront de la ville qu'elles sont aujourd'hui pour mettre en place progressivement des solutions leur permettant de devenir celle qu'elles veulent devenir.* »
Plus encore que les résultats, l'intérêt principal de cette étude est qu'elle couvre les deux pôles de la tension qui concentrent tous les débats sur les villes intelligentes. Reprenant l'opposition entre ceux qui, d'un côté, parient sur l'infrastructure informatique et le recueil de données et, de l'autre, ceux qui s'appuient sur le capital humain des citoyens et leur coopération, ils distinguent l'approche dure de l'approche souple (*hard* contre *soft*). La première repose, entre autres, sur l'infrastructure et les capteurs, la seconde sur le niveau d'éducation des gens et ce qui les encourage à participer et à innover. Là encore, cela facilite échanges et réflexions.
Comme ils le disent eux-mêmes dans leur article, les auteurs espèrent, grâce à leur travail, « *fournir aux décideurs et responsables de villes des éléments utiles pour définir et conduire leur stratégie de ville intelligente* ».
Partant d'une conception des villes comme « *des systèmes complexes caractérisés par un nombre considérable de citoyens, entreprises, modes de transport, réseaux de communication et services différents* », ils n'hésitent pas à recommander les approches qui « *ne reposent pas seulement sur le déploiement de plates-formes technologiques complexes, mais plutôt sur la mobilisation de l'intelligence collective et de la créativité de leurs citoyens* ». L'art reste bien de savoir combiner les deux. ■

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 3 200 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. SIREN : 749 814 604

Président, directeur de la publication
Jean-Christophe Tortora.

RÉDACTION
Directeur adjoint de la rédaction
Philippe Mabille, éditeur de *La Tribune Hebdo*.
Rédacteur en chef Robert Jules, éditeur de latribune.fr
➔ **Économie** Rédacteur en chef adjoint : Romaric Godin. Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu. ➔ **Entreprise** Rédacteur en chef : Michel Cabirol. Rédacteurs en chef adjoints : Delphine Cuny, Fabrice Gliszczynski. Alain-Gabriel Verdevoye.
➔ **Finance** Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Christine Lejoux, Mathias Thépot.
➔ **Correspondants** Florence Autret (Bruxelles).
➔ **Rédacteur en chef La Tribune Hebdo** Jean-Louis Alcaïde.
➔ **Rédacteur en chef La Tribune du Grand Paris** Jean-Pierre Gonguet.

RÉALISATION RELAXNEWS
➔ **Direction artistique** Cécile Gault.
➔ **Graphiste** Elsa Clouet.
➔ **Rédacteur en chef édition** Alfred Mignot.
➔ **Secrétaire de rédaction** Sarah Zegel.
➔ **Révision** Colin Porcile.
➔ **Iconographie** Sandrine Sauvin. Cathy Bonneau.
➔ **Infographies** ASKmedia.

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

MANAGEMENT
Vice-président métropoles et régions Jean-Claude Gallo. **Directrice Stratégie et Développement** Aziliz de Veyrinas (73 26).
Directeur pôle Live Média Max Armanet.
Directeur nouveaux médias Thomas Loignon (73 07).
Conseiller éditorial François Roche.
Abonnements ventes au numéro Aurélie Cresson (73 17).
Distribution MLP

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux, 80800 Fouilloy. Nº de commission paritaire : 0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

GÉNÉRATION

© LA TRIBUNE/MARIE-AMÉLIE JOURNEL

Zone d'influence : ***#télé, #humour, #nouveaux médias, #culture***

LORENZO BENEDETTI

Le feeling du bon filon

À 33 ans, le fondateur de Studio Bagel a défriché un nouveau business model de média via la plate-forme de vidéos YouTube. Pour accélérer sa croissance, il vient de vendre à Canal+ 60 % du capital de sa maison de production de talents humoristiques.

PAR **PERRINE CREQUY**
@PerrineCrequy

Une conversation avec Lorenzo Benedetti débute toujours par une plaisanterie. Une sorte de préambule pour ce hipster barbu et décontracté. Mais ensuite, c'est avec méthode et sérieux qu'il parle affaires. L'humour est son fonds de commerce sur la Toile. Sous l'enseigne Studio Bagel, il diffuse, via des chaînes YouTube, de nouveaux talents du rire. Avec une fierté à peine dissimulée, le fondateur âgé de 33 ans énonce les chiffres du succès : « *Nous produisons 11 talents, nous avons 1,5 million d'abonnés sur la chaîne YouTube de Studio Bagel, et autant pour les chaînes de certains talents. Nos séries parodiques phares, comme* Les Tutos de Camille, Inspecteur Le Blanko *et* MicroTroll, *génèrent 40 millions de vues par mois.* »

« LORENZO N'EST QU'AU DÉBUT DE SA CARRIÈRE »

Le ton décalé de ces créations a séduit un public jeune, ainsi que Canal+, qui vient d'acquérir 60% du capital de cette société de production atypique. Lorenzo Benedetti emménagera en mai dans les locaux du groupe de télévision pour continuer de piloter son projet, avec davantage de moyens pour la réalisation des vidéos. Intégrer un grand groupe ne lui fait pas peur. Il en connaît le fonctionnement, ayant débuté comme chargé de mission chez France 5. « *J'étais un genre de "superassistant" aux côtés du directeur des programmes. Je devais notamment rédiger le rapport d'activité annuel pour le Conseil supérieur de l'audiovisuel, ce qui impliquait d'aller récupérer les informations dans chacun des services.* » L'expérience lui permet d'affiner son projet professionnel, après s'être longtemps cherché. « *Dans ma famille, tout le monde est chercheur, médecin ou scientifique. J'ai su très tôt que ce n'était pas ma voie. J'aspirais à un métier plus artistique* », confie Lorenzo Benedetti.

Pourtant, c'est d'abord vers le droit que se tourne ce bon élève, avant d'intégrer Sciences Po Paris, pour se rapprocher de ce qui l'intéressait : « *Le journalisme, le cinéma, et surtout la musique.* » Il déchante après un stage chez Universal Music, où il gérait les « projets spéciaux » réunissant les marques et les talents. « *À l'époque, l'industrie du disque sombrait dans la crise, ne sachant pas comment faire face à la diffusion gratuite des œuvres sur Internet. Et j'ai compris que ma formation ne me permettrait pas d'accéder à un poste de producteur.* »

Il s'oriente alors vers l'audiovisuel. Il parvient à intégrer le DESS de la Sorbonne créé par Daniel Sabatier, qui fait référence dans la profession. C'est un des professionnels intervenant au sein de cette formation qui lui ouvre une première porte dans ce milieu très fermé. Alexandre Michelin, aujourd'hui directeur général de Microsoft Online Media and Publishing Europe - Moyen-Orient - Afrique, était alors directeur de l'antenne et des programmes de France 5 : « *Lorenzo se distinguait par son profil atypique : un geek intéressé par les médias traditionnels. Très sympathique, curieux de tout, avec une culture très large, il m'avait impressionné par sa connaissance encyclopédique de tous les styles de musique. La réussite de Studio Bagel ne doit rien au hasard, et Lorenzo n'est qu'au début de sa carrière.* »

Quand on lui prédit un bel avenir, Lorenzo Benedetti affiche une moue embarrassée. Amateur d'astrologie, superstitieux, il refuse de tirer des plans sur la comète. Ce lecteur de Machiavel est convaincu que la réussite tient à la fois à la chance et au talent. Il mise sur sa persévérance pour provoquer la bonne fortune.

En 2005, il tente sa chance auprès des boîtes de prod. « *Deux mois après avoir envoyé mon CV à Air Productions, Nagui en personne m'a appelé. Sur le coup, j'ai cru que c'était une blague*, confie Lorenzo Benedetti. *Je suis devenu chargé de production, montant les dossiers pour vendre les programmes aux chaînes. Et comme je suis quelqu'un de sympa, Nagui m'a emmené partout. Il n'y a pas meilleur professeur de pitch que lui! Et quand je lui ai demandé de m'apprendre à fabriquer un programme, il m'a confié la coordination artistique des Victoires de la musique. Pour moi, c'était le rêve!* »

La productrice de l'événement, Valérie Médioni, l'entraîne alors dans une nouvelle aventure : créer un label consacré aux programmes multiformats et crossmédias au sein du groupe Telfrance. Ils lancent ensemble Prod 360 en 2007. « *Nous partions d'une feuille blanche, avec pour seuls actifs notre énergie et notre enthousiasme. À l'époque, le groupe Telfrance était connu pour ses fictions, comme* Plus belle la vie, *ou ses magazines, comme* Les Maternelles. *Avec Prod 360, nous devions défricher les programmes de flux. J'ai découvert les galères de la production indépendante, les refus en cascade. Jusqu'à ce que Gulli nous fasse confiance sur un projet d'émission de cuisine pour les enfants. La première que j'ai produite et réalisée.* »

En 2010, après le départ de Valérie Médioni, Fabrice Larue, le PDG du groupe Newen (créé par acquisition de Telfrance, Be Aware et Capa), décide de le laisser piloter Prod 360 seul : « *J'avais senti son potentiel. Lorenzo déborde d'idées. Il était très intéressé par l'émergence des nouveaux business models dans le numérique, notamment par le "brand content". Mais il était également évident qu'il souhaitait devenir son propre patron. J'ai donc déploré son départ, mais je ne pouvais pas l'empêcher de choisir la voie que j'ai voulue pour moi-même.* »

Durant ses cinq ans chez Prod 360, Lorenzo Benedetti s'est forgé deux convictions : « *Quand on ne peut pas être un grand acteur du marché, il faut être singulier, se différencier pour percer. Et j'ai découvert qu'on pouvait vendre nos contenus non seulement aux chaînes de télévision, mais aussi aux marques.* »

C'est sur ce créneau du « brand content » que se place The Social Company, qu'il fonde en janvier 2012. Lorenzo Benedetti a déjà des recettes de succès et un goût pour l'humour (Antoine de Caunes, les Nuls, Alain Chabat, les films de l'américain Judd Apatow). Avec Éric Hannezo, cofondateur de Black Dynamite Productions, il lance une coproduction intitulée Studio Bagel « *pour voir ce qu'on pouvait faire dans le nouvel écosystème qu'était YouTube. C'était une danseuse. Nous n'avions pas de stratégie, seulement l'envie d'expérimenter cet outil pour faire émerger une communauté* », précise Lorenzo Benedetti. La chaîne est lancée le 16 novembre 2012, « *le même jour que Golden Moustache* », son concurrent, et le public est au rendez-vous.

Quelques mois plus tard, Christelle Graillot, la responsable de la cellule repérages de Canal+, sollicite Lorenzo Benedetti pour produire une série de dix épisodes, *Groom Service*, diffusée sur son antenne pendant le Festival de Cannes. « *Dès septembre, nous avons signé pour trois séries, dont deux quotidiennes. Il a fallu s'organiser pour produire autant. J'ai su déléguer à mon équipe* », sourit Lorenzo Benedetti, qui menait alors en parallèle les discussions en vue de l'acquisition de Studio Bagel par Canal+. L'affaire est à peine conclue que, déjà, ce père de deux enfants planche sur la suite : « *Nous préparons un long-métrage avec Orangina et nous allons créer Bagel School, une chaîne de tutoriels sur les effets spéciaux.* » On ne badine pas avec l'humour. ■

MODE D'EMPLOI

• **Où le rencontrer ?** Abordez-le sur les réseaux sociaux, de préférence via Twitter.

• **Comment l'aborder ?** De manière directe : *« J'ai été dans la position du mec pénible qui doit frapper à toutes les portes. Je suis donc compatissant, et je lis tout ce qu'on m'envoie. »*

• **À éviter !** *« Plutôt que de me dire que vous avez plein d'idées, rédigez un script et envoyez-le-moi ! »*

TIME LINE

Lorenzo Benedetti

Mai 1980
Naissance à Paris

2004
Chargé de mission chez France 5

Mars 2006
Chargé de production chez Air Productions

2007
Lance Prod 360 avec Valérie Médioni, au sein du groupe Telfrance

Janvier 2012
Fonde The Social Company

16 novembre 2012
Lancement de la chaîne YouTube Studio Bagel

Mars 2014
Vend 60 % du capital de Studio Bagel à Canal+, qu'il rejoint

2016
Toujours chez Canal+. Ou en voyage spatial.

HAVAS
MEDIA GROUP

SUR WWW.DDOG.FR

Audi
Vorsprung durch Technik

Audi A4 Advanced.

À partir de 349 €/mois avec apport*.

3 ans de Garantie inclus. Forfait Service Entretien inclus***.**

Jantes alliage Audi exclusive 18''

Pack extérieur S line

Xénon plus

GPS plus

Location longue durée sur 36 mois. 1er loyer de 6.899 € et 35 loyers de 349 €.
Offre valable du 11 avril au 30 juin 2014.

*Exemple pour une Audi A4 Avant 2.0 TDI 120 ch BVM6 Advanced en location longue durée sur 36 mois et pour 45 000 km maximum, hors assurances facultatives. **Garantie 2 ans + 1 an de garantie additionnelle incluse. L'Audi A4 Advanced est une série limitée à 1 000 exemplaires. Offre réservée aux particuliers chez tous les Distributeurs présentant ce financement, sous réserve d'acceptation du dossier par Audi Bank division de Volkswagen Bank GmbH – SARL de droit allemand – Capital 318 279 200 € - Succursale France : Bâtiment Ellipse, 15 Avenue de la Demi-Lune 95 700 Roissy-en-France RCS Pontoise 451 618 904 - ORIAS : 08 040 267 (www.orias.fr), et dans la limite des stocks disponibles. **Modèle présenté :** Audi A4 Avant 2.0 TDI 120 ch BVM6 Advanced avec options peinture métallisée et 1 an de garantie additionnelle. **1er loyer majoré de 6.899 € suivi de 35 loyers de 379 €. Tarifs au 11/04/2014.** ***Forfait Service Entretien obligatoire souscrit auprès d'Opteven Services, SA au capital de 365 878 € - RCS Lyon B 333 375 426 siège social : 35-37, rue Guérin – 69 100 Villeurbanne. Volkswagen Group France S.A. – RC Soissons B 602 025 538. Audi recommande **Castrol EDGE Professional.** Vorsprung durch Technik = L'avance par la technologie.

Gamme Audi A4 Advanced : consommation en cycle mixte (l/100 km) : 4,5 - 5,3. Rejets de CO_2 (g/km) : 117 - 138.