



## INNOVER

De la maison imprimée en 3D au Van Gogh à prix cassé.

**TOUR DU MONDE P. 18-19**



## AGIR

AXA France valorise la parole de ses équipes avec sa charte de l'innovation participative. **P. 22**



## ANTICIPER

Au bord de la faillite en 2008, la PME Mécachrome est devenue une ETI prospère. Histoire d'une réussite. **P. 24**

# LA TRIBUNE *fr*

DU VENDREDI 23 MAI AU JEUDI 5 JUIN 2014 - N° 91 - 3 €

## IDÉES

### HUBERT VÉDRINE

À la veille des européennes, l'ancien ministre des Affaires étrangères appelle la droite et la gauche françaises à se rapprocher autour d'un socle commun de réformes. Interview.

**PAGES 28-29**



## ENTREPRISES CHERCHEURS, CRÉEZ VOTRE SOCIÉTÉ!

Les laboratoires publics encouragent leurs scientifiques à devenir entrepreneurs. Retours d'expérience. **P. 20-21**

## MÉTROPOLES

### NEW YORK : LA RENAISSANCE

Barack Obama vient d'inaugurer le musée du 11-Septembre dans un Manhattan toujours plus dynamique. **P. 27**

## ANALYSE

### J.-C. JUNCKER LE PRAGMATIQUE

Entretien avec le candidat du centre droit aux élections européennes. **P. 30**

## PORTRAIT

### PIERRE-HENRI DENTRESSANGLE



Expert du numérique, il soutient les start-up avec Hi Inov, le fonds d'investissement qu'il a créé au sein du holding familial. **P. 34**



# Start-up: « Voyez grand et mondial »

## Entretien exclusif avec le fondateur de Criteo

Jean-Baptiste Rudelle incarne la réussite entrepreneuriale française. Criteo, cotée au Nasdaq, prouve qu'il est possible pour une start-up née à Paris de réussir à l'international. Portraits de 35 jeunes entrepreneurs qui rêvent de suivre son exemple.

**PAGES 4 à 15**

# Numéro spécial Prix La Tribune Jeune Entrepreneur



BPE - Société anonyme à directeur et conseil de surveillance au capital de 155 742 320 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France 75201 Paris Cedex 13 - RCS Paris n° 493 455 042 - © BDDF & Fils - Photo : Ronan Merot.



**CHEF D'ENTREPRISE (n.f):**  
**DIRIGEANT QUI A D'ABORD BESOIN**  
**QUE L'ON COMPRENNE LA DIRECTION**  
**QU'IL VEUT PRENDRE.**

ex : "Quels que soient leurs besoins, la Caisse d'Epargne accompagne les chefs d'entreprise dans le développement de leur stratégie et leur propose les solutions les mieux adaptées."

**CAISSE D'EPARGNE**  
**LA BANQUE. NOUVELLE DÉFINITION.**



**PARTENAIRE OFFICIEL DU PRIX NATIONAL DU JEUNE ENTREPRENEUR**

## SIGNAUX FAIBLES



PAR PHILIPPE CAHEN  
PROSPECTIVISTE  
@SignauxFaibles

## Feu le programme du CNR

**Avec l'anniversaire du Débarquement** du 6 juin 1944, la mise en œuvre du programme du Conseil national de la résistance (CNR) revient dans les médias par l'idéal rassembleur qu'il représentait. Ce programme, feu Stéphane Hessel le citait à chaque interview, la crise de la Sécurité sociale le rappelle. Que serait ce programme s'il était créé aujourd'hui, partant d'une feuille blanche ? Éventuellement par les mêmes hommes... La France de 1944 est vieillissante, sa population décroît. C'est un pays rural. On meurt vers 65 ans. Son empire colonial est présent sur tous les continents. C'est l'ex-seconde puissance mondiale, tant sur le plan économique que culturel, où de nombreux artistes ont vécu ces cent dernières années.

**La France (métropolitaine) de 2014** est passée de 40 à 62 millions d'habitants, la croissance de sa population ralentit fortement. Le nombre des ménages (passés de 3,4 personnes à moins de 2,2) augmente plus vite que la population. C'est un pays urbain. On meurt vers 79-85 ans selon que l'on est homme ou femme. Des estimations de Jacques Marseille font passer le temps de travail dans l'ensemble de la vie de 30% vers 1950 à 11% vers 2000. Si la France conserve une influence internationale - elle est sixième puissance mondiale -, sa position décline. Elle compte de moins en moins sur le plan culturel. Le pouvoir d'achat a été multiplié globalement par 4, entre 1944 et 2014.

**Que ferait un CNR aujourd'hui ?** Certes, le contexte politique n'est plus le même et le communisme soviétique s'est effondré. Outre cette influence, qui a conduit aux nationalisations de 1945-1946, le programme était fondé sur les données démographiques du passé. Pas sur l'avenir. Le baby-boom n'était pas prévu, ni la hausse rapide de la durée de vie, ni les progrès des sciences. La Sécurité sociale du CNR n'a duré qu'un temps, environ trente ans. Depuis quarante ans, le principal budget de l'État est en déficit croissant et endette les générations futures. Un CNR d'aujourd'hui a sur sa feuille blanche 2044 en point de mire : un pays vieillissant, une population dont le nombre piétine car il n'attire plus d'immigrants, un pouvoir d'achat stagnant, un pays tourné plus que jamais vers l'exportation, l'importance du fait religieux, une société divisée entre ceux qui suivent et ceux qui subissent, un État réduit qui a défini ses missions... Le CNR de 1944 a vu juste pour dix ou quinze ans, le CNR de 2014 pourrait voir juste pour la même durée. Le CNR de 1944 se fondait sur un idéal du passé, le CNR de 2014 doit se fonder sur un projet de futur. 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

# Un peu de sang frais dans une France qui doute

PAR PHILIPPE MABILLE  
@phmabille



« **B**ienvenue aux investisseurs étrangers en France. » L'appel lancé par François Hollande, le 17 février dernier, devant les patrons de grandes entreprises mondiales représentant près de 1 000 milliards de dollars de chiffre d'affaires cumulé sur cinq continents, méritera sûrement la palme d'or de l'humour politique de l'année. Le message a, il est vrai, été entendu au-delà de toutes les espérances, ou craintes, selon le point de vue où l'on se place : depuis, Lafarge et le suisse Holcim ont fusionné, le numéro 1 et le numéro 1 bis mondiaux du ciment, avec un siège social à Zurich; General Electric et Siemens bataillent pour conquérir le pôle Énergie d'Alstom, condamné à un démantèlement inéluctable... Et ce n'est qu'un début : plus de la moitié du capital des stars du CAC 40 est détenu par des fonds d'investissement internationaux, ce qui, à une époque de consolidation à marche forcée de l'industrie, fait de nombreuses entreprises françaises des proies convoitées. Rien que de très normal dans une économie mondialisée, dira-t-on, alors que les grands groupes français réalisent la majorité de leur CA à l'international. La nationalité du capital n'a plus l'importance qu'on lui accordait hier. Et ce n'est pas en

dressant des lignes Maginot imaginaires en imposant une « autorisation préalable » de l'État pour les investissements étrangers que la donne va changer.

Certes, la France est loin d'être la seule à défendre ses intérêts industriels au nom d'impératifs stratégiques plus ou moins légitimes. Mais ce réflexe obsidional apparaît contre-productif à un moment où les mêmes politiques invitent les entreprises françaises à conquérir les marchés étrangers et à faire de la croissance externe. En outre, cette stratégie défensive est incohérente avec l'objectif poursuivi : cela fait bien longtemps hélas que les grands groupes français ne créent plus d'emplois en France. Si on consacrait au développement des entreprises nouvelles la même énergie que celle que l'on déploie pour Arcelor, Alstom et autres, un potentiel immense serait libéré.

Pour s'en convaincre, il suffit de lire dans les pages qui suivent le portrait de ces 35 start-up finalistes du Prix national du Jeune Entrepreneur organisé par *La Tribune*. Cette seconde édition du PLTJE, qui s'achèvera par le couronnement des lauréats, lundi 2 juin, au Grand Rex à Paris, révèle une jeunesse entrepreneuriale qui n'a peur de rien. Elle est poussée à voir grand et loin, comme l'y invite, Jean-Baptiste Rudelle, le fondateur de Criteo, dans

l'entretien exclusif qu'il nous a accordé. Jamais la création d'entreprise n'a eu autant la cote chez les jeunes Français. Et, quitte à faire l'apologie du *made in France*, mieux vaut se souvenir que le mot « entrepreneur » a été inventé par un économiste français, Frédéric Bastiat, plutôt que se battre contre des moulins à vent. Pourquoi les jeunes pousses ont-elles autant de mal à grandir et à atteindre la taille critique en France? Comment orienter plus d'épargne privée vers le financement des entreprises? Voilà de vrais combats à la hauteur du talent et de l'énergie d'Arnaud Montebourg. C'est peut-être moins glamour que de se prendre pour un banquier d'affaires (d'État), mais cela sera plus efficace. Il y a bien les 34 plans pour les industries d'avenir. Mais, de l'aveu de nombreux participants, derrière le plan de communication, en réalité, il ne se passe rien, ou presque rien...

Ce qui caractérise la génération nouvelle d'entrepreneurs, en particulier ceux de la French Tech, c'est qu'ils ont compris que pour réussir, il leur fallait penser mondial. Ce sang frais arrive à point nommé dans un pays où les réflexes économiques de la génération au pouvoir apparaissent vieux, usés, fatigués. Et où l'espoir d'un sursaut réside dans un passage de relais à la génération nouvelle, née avec l'Europe, l'euro et la révolution numérique mondiale. ■

## BALISES



PLUS D'INFORMATIONS SUR [LATRIBUNE.FR](http://LATRIBUNE.FR)

6

**MAUVAISE NOUVELLE POUR ANNE HIDALGO** en ce début de mandat. Paris a reculé de la 5<sup>e</sup> à la 6<sup>e</sup> place dans le classement PwC sur l'attractivité des métropoles mondiales. n° 2 en Europe derrière Londres, n° 1 mondial, Paris est dépassé par New York, Singapour, Toronto et San Francisco. Médaille d'or pour le capital intellectuel, elle est lanterne rouge pour le logement.

68 458

**SELON LA CINQUIÈME ÉTUDE ANNUELLE** réalisée par les cabinets conseils Kurt Salmon et FIE, plus de 68 000 emplois ont été perdus en France en 2013, contre 53 000 créés. Les régions gagnantes sont Île-de-France, Midi-Pyrénées, Pays-de-la-Loire, Rhône-Alpes et Bretagne. Le nombre des projets ayant entraîné des pertes d'emploi a diminué de 13% par rapport à 2012.

14,7

**MILLIARDS D'EUROS.** La marque BNP Paribas est la plus valorisée en France, selon le classement annuel de Brand Finance. Sur le podium également, Orange, avec 14,4 milliards d'euros et Axa avec 13,9 milliards. Alstom, convoité par GE et Siemens, est valorisé à près de 2 milliards d'euros, sa valeur de marque ayant progressé de 14%.

48 000

**VENTES POUR SON PREMIER JOUR** de sortie exclusivement en VoD sur Internet (au prix de 7 euros). Le film inspiré de la vie de DSK *Welcome to New York*, a rempli les objectifs de la maison de production et de distribution Wild Bunch, qui estime à 90 000 le nombre de spectateurs, sur les premières 24 heures, « le niveau d'un film américain moyen ».



© BERTRAND LANGLOIS / AFP

## L'HISTOIRE

**QUAND ON TOMBE DE CHEVAL, LA PREMIÈRE CHOSE À FAIRE, C'EST DE REMONTER.** Voilà un adage qui sied bien à Maurice Lévy (à gauche sur la photo, avec John Wren, CEO d'Omnicom) À peine sèche l'encre de l'échec de la fusion de Publicis avec l'américain Omnicom, le groupe français, numéro trois mondial de la publicité, serait sur le point d'annoncer une alliance avec Facebook, afin de développer des projets publicitaires communs. Portant sur plusieurs années, il prévoirait de donner accès aux données du milliard et quelques d'utilisateurs de Facebook à Publicis. Le site américain lui fournirait ainsi une source d'information précieuse, permettant de cibler plus finement les messages publicitaires. L'accord porterait aussi sur la cocréation de vidéos et d'images, sur Facebook et l'application Instagram. Facebook a déclaré que ce partenariat « viserait principalement à rapprocher les clients de nos produits et à créer de nouveaux outils de planification et de mesure pour rendre l'achat plus facile, plus efficace et, à terme, prouver le retour sur investissement ».

# L'ÉVÉNEMENT

## Il n'est jamais trop tôt pour bien entreprendre!

**LES FAITS.** Conséquence du chômage et de la difficulté à trouver un CDI, la création d'entreprise par les jeunes a la cote, après une première expérience professionnelle ou dès la sortie de l'école.

**LES ENJEUX.** Cette tendance pousse les grandes écoles à innover, ainsi que les universités et le gouvernement. Et les métropoles s'efforcent d'attirer chez elles cette jeunesse créative et audacieuse.

PAR PERRINE CRÉQUY

@PerrineCrequy

PHOTOS DE MARIE-AMÉLIE JOURNAL

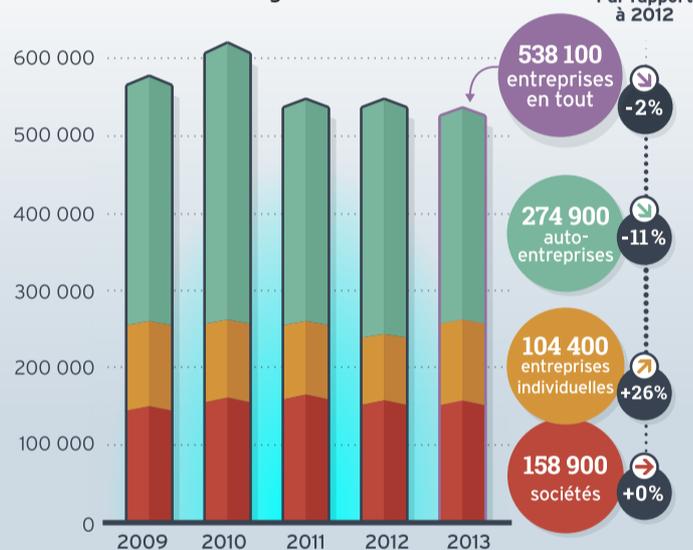
**P**roposer des lunettes de vue de correction moyenne, fabriquées sur place en vingt minutes, pour 9,99 euros, soit « un prix cinq fois inférieur aux plus bas du marché », c'est le pari de l'association

Lunettes pour tous, qui a ouvert sa première boutique sur 300 m<sup>2</sup> au cœur de Paris, jeudi 22 mai. Cette entreprise disruptive (40 salariés) a été fondée fin novembre 2013 par Paul Morlet, un Lyonnais de 24 ans, qui n'en est pas à son coup d'essai : voici trois ans, il a lancé Lulu Frenchie, une société de lunettes personnalisées devenue le leader européen des lunettes publicitaires. Comme lui, de plus en plus d'entrepreneurs n'attendent pas le nombre des années pour se lancer, avec des idées, l'audace et l'insouciance de la jeunesse. Et qu'importe si ces enfants de la crise économique n'ont pas un sou en poche au démarrage. Le statut d'autoentrepreneur – même dans la version plafonnée définie par la ministre de l'Artisanat, Sylvia Pinel, et entérinée en février dernier – permet de tester son marché sans avoir à engager de frais. Et quand les affaires commencent à bien marcher, que le niveau de chiffre d'affaires encaissé nécessite le passage au statut de société, un capital social minimal de 1 euro suffit, selon la loi Dutreil de 2003. Le numérique allège les investissements initiaux, notamment les coûts d'installation et d'hébergement d'une activité commerciale.

Cette génération de jeunes entrepreneurs a grandi connectée, avec les réseaux sociaux. C'est donc très naturellement que ces start-uppers imaginent des nouvelles applications mobiles et des services innovants via Internet. Avec de nouveaux usages et de nouvelles façons de créer de la valeur. Pionniers en France dans ce secteur, Francis Nappez,

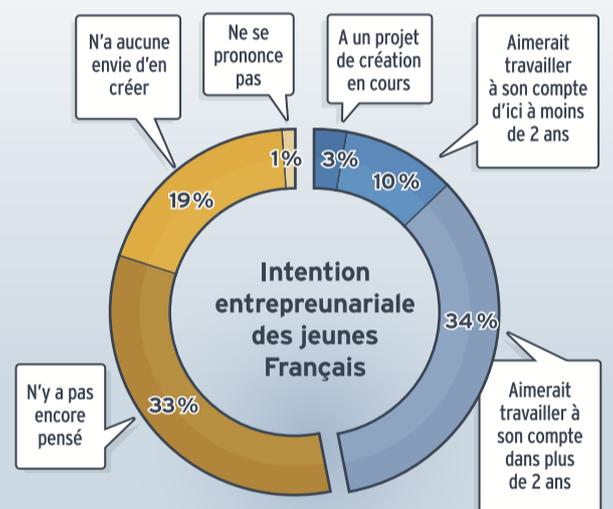
### LES JEUNES, MOTEUR DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE EN FRANCE

1 Seule la création d'entreprises individuelles augmente



Sources : Insee, Répertoire des entreprises et des établissements (Sirene). Rapport de l'APCE, janvier 2010.

2 Près de la moitié des jeunes Français envisage de créer une entreprise



ASK MEDIA

Nicolas Brusson et Frédéric Mazzella ont fondé en 2006 la plate-forme de covoiturage Blablacar. Ils avaient alors 27, 29 et 31 ans. Ils avaient acquis de premières expériences professionnelles au sein de grands groupes, et Frédéric Mazzella avait même été chercheur pour la Nasa en Californie. Comme eux, la plupart des jeunes qui entreprennent se lancent après quelques années d'expérience professionnelle salariée. Certains souhaitent valider et compléter leurs compétences au sein de grands groupes, avant d'oser franchir le pas de la création. Pour quelques-uns, il

s'agit de se frotter à la réalité du marché afin d'affiner leur projet d'entreprise. D'autres enfin se lancent faute de pouvoir développer leurs projets chez leur employeur, en raison de conflits hiérarchiques ou de coupes budgétaires.

### « L'ENTREPRENEURIAT, ÇA SE PRATIQUE! »

Le chômage – qui touche un jeune sur quatre en France, voire un sur deux dans certains territoires – et les emplois précaires contribuent aussi à faire naître des vocations. Plutôt que d'attendre l'inversion de la courbe du chômage ou un CDI, les jeunes diplômés profitent des aides publiques à la création d'entreprise. Un exemple parmi d'autres, Pôle emploi oriente les allocataires âgés de 18 à 32 ans qui désirent monter leur boîte vers le dispositif Créa'Jeunes que l'Association pour le droit à l'initiative économique (Adie) a lancé en 2007. Cinq mille deux cents jeunes en ont déjà bénéficié.

Leur démarche est aussi facilitée du fait qu'ils ne sont plus seuls face à leur projet. Des écosystèmes ont émergé dans les principales villes. Des réseaux dédiés animés par des entrepreneurs aguerris (lire page 9) épaulent les néo-entrepreneurs avec leurs conseils et leurs carnets d'adresses, pour les aider à démarrer vite et bien, et pour voir grand. Tous les entrepreneurs vous le diront : l'entrepreneuriat ne s'apprend pas dans les livres, ça se pratique. De quoi expliquer aussi l'émergence

d'une certaine d'incubateurs au sein de l'enseignement supérieur ces dernières années : impossible désormais de faire l'impasse sur les velléités entrepreneuriales de leurs étudiants. Les écoles de commerce, d'ingénieurs et les grandes universités rivalisent d'ingéniosité pour attirer ces talents : elles leur proposent des cours à la carte, des masters dédiés, invitent les anciens élèves devenus entrepreneurs à partager leur expérience. Ainsi, Ismaël Le Mouël, fondateur de HelloAsso, diplômé de Polytechnique, donne des cours à l'X. « Les étudiants qui aspirent à devenir entrepreneurs trouvent désormais des ressources au sein de l'École. À mon époque, en 2008, il n'existait rien de tout cela, et les aspirants entrepreneurs passaient pour des originaux », confie-t-il. L'École Centrale de Paris a créé son incubateur dès 2001, et produit aujourd'hui autant d'entrepreneurs à succès que les grandes écoles de commerce, comme HEC ou la dynamique EM Lyon qui accompagne aussi vers l'entrepreneuriat des jeunes sans diplôme, en partenariat avec la Ville de Lyon.

La création d'entreprise dès la sortie de l'école a aujourd'hui le vent en poupe. À tel point que la ministre de l'Enseignement supérieur, Geneviève Fioraso, avait annoncé en octobre dernier l'instauration d'un statut d'étudiant-entrepreneur, pour faciliter la création de 20 000 entreprises en quatre ans. Depuis que la loi a entériné le droit de créer une entreprise individuelle pour les mineurs, en juin 2010, ce sont plus de 150 « collégiens-entrepreneurs » qui lancent leur activité chaque année. ■

### LA FRENCH TECH FAIT SON FESTIVAL

Les occasions seront légion du 4 au 27 juin prochains de rencontrer de jeunes entrepreneurs. Axelle Lemaire, la secrétaire d'État au Numérique, a en effet annoncé la tenue d'un premier festival de la French Tech pour permettre à tous de découvrir des start-up du numérique, de la santé (medtechs), des technologies vertes (cleantechs) et des sciences du vivant (biotechs). Curieux, demandeurs

d'emploi, responsables politiques, etc., sont conviés aux événements organisés à Paris et en régions, une quinzaine dans une dizaine de villes : Web2day à Nantes, France Digital Day et Futur en Seine à Paris, Connec'Sud à Montpellier, Geeks on a Farm à Strasbourg...

**Pour les métropoles,** montrer le dynamisme de leur écosystème entrepreneurial est devenu

un élément crucial d'attractivité pour séduire les meilleurs talents mondiaux et les persuader de venir créer chez elles. Le label « Métropole French Tech », présenté en novembre dernier par Fleur Pellerin, alors ministre déléguée à l'Économie numérique, doit les aider à gagner en visibilité à l'international, tout comme l'étendard « French Tech » déployé par Ubifrance hors de l'Hexagone. ■ rc.



Réunis à l'initiative de *La Tribune* pour une « photo de famille », les 35 finalistes du prix *La Tribune du Jeune Entrepreneur* 2014, dont nous détaillons les portraits et initiatives dans cette édition.

## 35 FINALISTES « DÉTONNANTS » POUR LE PRIX LA TRIBUNE DU JEUNE ENTREPRENEUR 2014

# Les ambitieux du numérique

## VINCENT ALBERT (29 ANS), MAKERSHOP

### Être le premier à diffuser une nouvelle technologie

L'impression 3D, vous connaissez? « Aujourd'hui tout le monde ne parle que de cela. Mais en 2012, ce n'était pas abordé en France », se souvient Vincent Albert. Dès février 2013, ce diplômé en anglais de l'université du Maine-Le Mans-Laval et de l'École supérieure des sciences commerciales d'Angers lance un blog d'information sur ce nouveau mode de production. En quelques mois, ses chroniques pédagogiques, doublées d'un guide d'achat, attirent une foule d'internautes et des annonceurs. « Le blog m'a permis de prendre le pouls du marché : le forum regorgeait de questions pour savoir où acheter tel ou tel produit. La demande était là, mais il n'y avait aucun magasin spécialisé pour y répondre. C'est ainsi qu'est née l'idée de Makershop. » Fin octobre, il dépose les statuts de la société avec Alexandre Heran, et ils lancent leur e-boutique de matériel d'impression 3D début décembre « pour ne pas

manquer la vague d'achats de Noël ». Après quatre mois d'activité, Makershop a déjà réalisé ses objectifs pour l'ensemble de la première année. « Nous avons pu emménager dans nos propres locaux et recruter nos premiers salariés, ce qui n'était envisagé qu'en année 2. » Makershop est désormais le distributeur exclusif en France du stylo 3D 3Doodler. Vincent Albert propose aussi des formations à l'impression et au design 3D. Il vient de céder son blog à un concurrent contre des bannières publicitaires. ■ Makershop en bref : 6 salariés; siège social à Cérans-Foulletourte (Sarthe), bureaux au Mans.



Il n'y a pas que la croissance molle, les fermetures d'usines et les expatriations fiscales dans la vie économique française. Il y a aussi de jeunes entrepreneurs qui innovent et créent de l'emploi. *La Tribune* a souhaité les faire connaître, en organisant dès 2013 son prix *La Tribune du Jeune Entrepreneur*. Ce concours gratuit est accessible aux entrepreneurs de moins de 36 ans qui ont fondé leur activité en France et réalisent plus de 100 000 € de CA. La première édition avait récompensé six lauréats, parmi 300 candidats au départ. Cette année, 960 dossiers ont été reçus. Pour les départager, *La Tribune* a réuni la Caisse d'épargne, EDF, Orange, AG2R La Mondiale, ainsi que Bpifrance, France Angels, Fédération pionnières et le Réseau entreprendre.

Un jury représentant tous ces acteurs de l'écosystème des jeunes entreprises a auditionné en régions 130 candidats présélectionnés par *La Tribune*. Trente-cinq d'entre eux, aux idées « détonnantes », ont reçu leur sésame pour la finale nationale, dans leur secteur d'activité : l'Industrie, les services, le numérique, le social business, le green business et « Start » pour ceux qui se lancent. Tous ont été évalués sur leur performance économique, l'innovation, l'utilité sociale de leur produit, le nombre d'emplois générés, et leur parcours. Les résultats seront dévoilés le 2 juin. Les lauréats recevront 30 000 euros d'achat d'espace publicitaire dans *La Tribune* et un accompagnement par les coaches de Parrainer la croissance et de Silicon Students. ■ P.C.

## ANJI ISMAIL (28 ANS), DOZ - FRANÇOIS PACOT (28 ANS), ROYALCACTUS

### Aller à San Francisco pour financer sa start-up en France



Ils sont basés en France, et ils entendent bien y rester. Mais c'est aux États-Unis qu'Anji Ismail (photo de gauche), le cofondateur de DOZ, comme François Pacot (photo de droite), le fondateur de RoyalCactus, cherchent actuellement à lever des fonds. Installés respectivement à Lyon et à Aix-en-Provence, ils ont décidé d'aller à la rencontre des investisseurs dans la Silicon Valley avec deux arguments de poids : les États-Unis sont leur premier marché, et leurs équipes de développeurs français sont performantes et moins chères qu'aux États-Unis. « Nous avons ouvert un bureau à San Francisco, car nous devons être là où se trouve l'argent de nos clients », explique Anji Ismail. DOZ, l'agence de marketing dématérialisée qu'il a fondée il y a quatre ans avec Faouzi El Yagoubi, est la première société française à avoir intégré l'incubateur californien 500 Start-Up à Mountain View, il y a un an. Son algorithme permet d'identifier les profils des meilleurs experts du monde en webmarketing. En fonction du secteur d'activité du client et du pays ciblé, DOZ segmente la campagne en micro-tâches et adresse chacune à l'expert le plus adapté. « Nous sommes capables de mobiliser 4200 experts dans plus

de 30 pays, et de réaliser des campagnes dans 15 langues », se félicite ce diplômé de l'ESCE Paris et titulaire d'un master de l'EM Lyon et Centrale Lyon. Il revendique plus de 250 campagnes menées pour des clients tels Publicis, Pixmania, Renault Trucks et Axa. Il prévoit 1 million d'euros de CA cette année et cinq à six recrutements grâce à la levée de fonds en cours, « quasiment bouclée ». De son côté, François Pacot mène de premières discussions outre-Atlantique pour définir la valorisation de RoyalCactus, qui a déjà levé 500 000 euros en septembre 2011 auprès de XAnge Private Equity. « King, l'éditeur de Candy Crush, et notre principal concurrent, est valorisé à plus de 6 milliards de dollars... De quoi éveiller l'intérêt des investisseurs pour nous », souligne François Pacot. Ingénieur formé à l'École nationale supérieure de télécommunications de Bretagne, il a fondé sa société éditrice de jeux sur les réseaux sociaux en 2008, pendant ses études de Web marketing à l'université de Californie. RoyalCactus développe ses jeux en interne, basés sur des scénarios qui s'adaptent au niveau du joueur, et qui sont brevetés aux États-Unis. Son catalogue a attiré 20 millions



de personnes; 1 million de joueurs pratiquent chaque jour l'un des six jeux, dont le titre phare « Jelly Glutton », adapté en version mobile sous iOS. D'autres applications mobiles pour iOS et Android sont en préparation, et deux nouveaux titres devraient sortir d'ici à fin août. ■ DOZ en bref : 8 salariés; siège social à Lyon, un bureau à San Francisco. CA 2013 : 350 000 €. RoyalCactus en bref : 10 salariés en France, 3 à Montréal, 1 à San Francisco; siège social à Aix-en-Provence. CA 2013 : 1,3 million €. Suite p. 8 ■

## INTERVIEW

Jean-Baptiste Rudelle, PDG de Criteo

# « L'ère du monofondateur de start-up est révolue »

Né un an après Mai-68, le patron de Criteo, une réussite française du digital, est l'un des emblèmes de la réussite entrepreneuriale. L'ex start-up devenue ETI, spécialiste du ciblage publicitaire en ligne, cotée au Nasdaq depuis l'an dernier, a moins de dix ans d'existence et pèse déjà 1,9 milliard de dollars en Bourse. Jean-Baptiste Rudelle donne ici ses conseils aux jeunes entrepreneurs qui rêvent de suivre son exemple.

PROPOS  
RECUEILLIS  
PAR  
DELPHINE  
CUNY

 @DelphineCuny

**LA TRIBUNE - Quelles sont les recettes du succès éclair de Criteo, qui est une des rares start-up françaises devenues une ETI prospère ?**

JEAN-BAPTISTE RUDELLE – En France, on invoque souvent des problèmes structurels comme les freins à la création d'entreprise, mais les blocages me semblent avant tout culturels. Par exemple, l'échec est très mal toléré : on a le syndrome du premier de la classe. Notre système éducatif n'encourage pas la prise de risque. Autre point : l'obsession du contrôle. Un patron de PME en France monte en général sa boîte soit tout seul, soit avec sa femme, son fils, son cousin.

Nous avons créé en 2005 la société Criteo à trois associés et nous étions plus intelligents à trois. Nous avions, avec Franck Le Ouay et Romain Niccoli, des expertises très complémentaires, j'étais plus business, j'avais déjà créé mon entreprise [*K-Mobile Kiwee, ndr*], ils étaient de formidables ingénieurs [*des ex-Microsoft*]. Nous nous sommes rencontrés à Agoranov, l'un des incubateurs de la Ville de Paris, les incubateurs étant un excellent moyen de fédérer les talents.

Or, l'ère du monofondateur est révolue. Il existe des statistiques limpides à ce sujet : les entreprises de technologie à fondateur unique ont deux fois moins de chances de réussir, puisqu'il leur faut en moyenne soixante-douze mois pour devenir rentables, contre trente-cinq lorsqu'elles sont fondées à plusieurs. Et 80% des entreprises de technologie qui ont atteint une valorisation de plus d'1 milliard de dollars ont eu plusieurs fondateurs.

**Comment apprendre de ses échecs quand on crée sa start-up ?**

Il faut trouver le bon équilibre entre persévérer et ne pas s'entêter : ne pas changer d'idée tous les quinze jours, mais si l'idée ne donne rien au bout de dix-huit mois, il faut se poser des questions ! C'est ce que nous avons fait à Criteo : au cours des trois premières années, nous avons « pivoté » trois fois de modèle économique ! Au départ, nous avons développé une technologie de recommandation, pour les films, un marché qui s'est révélé trop restreint, puis nous l'avons étendue aux produits des sites marchands. Le moteur de recommandation est toujours là, d'ailleurs. Mais la techno ne suffit pas, il faut trouver un modèle économique. Pour cela, il faut parler à beaucoup de gens : c'est un de nos administrateurs, Gilles Samoun, qui a eu l'idée de la publicité. Mais entre l'idée et sa réalisation, il a fallu douze mois pour mettre au point la plateforme technique.

**Quels seraient vos conseils aux jeunes entrepreneurs ?**

De voir grand tout de suite. Cela peut sembler grandiloquent, mais il faut avoir l'ambition d'être leader mondial. C'est un état d'esprit nécessaire, afin d'ouvrir son horizon, de se dire que l'on peut faire dix fois, cent fois plus grand ! Il faut pour cela des investisseurs qui vous poussent à sortir de votre zone de confort, à aller dans des régions a priori difficiles. Tout ceci est évidemment plus facile lorsque l'on est entouré d'exemples de réussite, ce qui n'était pas forcément notre cas.

## Criteo, coté au Nasdaq depuis novembre 2013

Comparaison des performances, en %.



Source : Edgar Online - 2014

ASK MEDIA

**Vous prônez un modèle de création d'entreprise tout droit sorti de Californie...**

Cette philosophie d'aventure collective vient effectivement de la Silicon Valley. Cette culture qui était très locale commence via le secteur Internet à se diffuser partout dans le monde. Cette culture communautaire est peut-être l'héritage de l'esprit pionnier de Californie, des attaques de diligences. Je suis moi-même parti m'installer en 2009 à Palo Alto pour implanter Criteo là-bas. Désormais, je partage mon temps entre la France et les États-Unis, compte tenu de tous les « road-shows », depuis l'introduction en Bourse. La visite du président de la République en février dans la Silicon Valley a eu une portée symbolique importante : elle a montré que la France s'intéresse à un certain type d'innovation, à cette culture du partage

encore peu développée dans l'Hexagone.

Quand on monte une start-up – on peut comparer cela à une équipe de sport – il faut accepter de partager le capital. Les chiffres sont éloquents : en France, 99% des entreprises se financent par endettement quand les deux tiers ont recours au capital aux États-Unis. Nous avons mené quatre tours de table chez Criteo et nous, les cofondateurs, nous sommes dilués à chaque fois [*J.-B. Rudelle possède 7% du capital*]. C'est souvent un traumatisme pour un patron de PME. Pourtant, c'est ce qui permet de grossir très vite. Ce partage du capital est important aussi pour le recrutement des talents : les grands groupes courtisent les meilleurs. Pour être compétitif face à eux, il faut pouvoir proposer de l'intéressement au capital. Peu de dirigeants français acceptent cette

## « JB » RUDELLE, L'ÉTENDARD DE LA FRENCH TECH

Pas encore aussi connu que Xavier Niel, ni aussi fortuné, « JB » Rudelle a commencé à faire la une des journaux économiques depuis quelques mois. On se l'arrache dans les conférences sur l'entrepreneuriat et les start-up, comme étendard de la French Tech, la nouvelle vague de jeunes pousses technologiques françaises qui n'ont pas peur d'aller se frotter à la concurrence des géants américains. Ce diplômé de Supélec a créé sa première entreprise, qui fut un échec, en 1998 dans le transfert d'appels vers l'étranger, puis a cartonné dans les sonneries et jeux pour téléphones portables avec Kiwee, qu'il a revendu, avant de rencontrer ses futurs associés.

Pédagogue, il ne dédaigne pas à dispenser quelques conseils et mises en garde aux apprentis entrepreneurs, au moment où les business angels et les sociétés de capital-risque croulent sous les dossiers se présentant comme le « Criteo de la vidéo », le « Criteo de l'email », etc., tant cette entreprise de publicité sur Internet à la croissance météoritique fait aujourd'hui figure de modèle de réussite dans l'Hexagone.

**La consécration pour « JB » Rudelle** (44 ans) et ses deux cofondateurs plus discrets, Franck Le Ouay et Romain Niccoli (36 ans), est arrivée fin octobre, lorsque « Criteo SA » a fait une entrée triomphale sur le Nasdaq :

c'était la première introduction d'une entreprise française sur le marché américain des valeurs technologiques depuis Business Objects il y a vingt ans, en 1994 ! Criteo a développé des algorithmes de prédiction et de recommandation qui lui permettent de proposer de la publicité ciblée aux sites d'e-commerce principalement : sa technologie génère en temps réel, « en moins de 150 millisecondes », des bannières publicitaires dites de « reciblage » personnalisé, en fonction de la navigation Web de l'internaute, qui sont facturées à la performance, au clic. La société compte plus de 5 000 entreprises clientes, dont tous les grands noms

du commerce en ligne comme les 3Suisses, CDiscount, Expedia, Rakuten, Sarenza, Zalendo.

**L'ex-start-up fondée en 2005** a bien grandi : rentable, elle est valorisée près de 2 milliards de dollars, a généré 444 millions d'euros de chiffre d'affaires l'an dernier, en croissance de 63 %, et emploie près de 1000 personnes. L'essentiel des équipes de Recherche & Développement se trouvent au siège, rue Blanche, dans le 9<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Pourtant, Criteo est déjà résolument internationale et réalise plus de 86 % de son activité hors de France. Elle vient d'ouvrir un bureau à Pékin pour attaquer le marché des 347 millions d'internautes chinois.

**L'équipe des « Frenchies » dit rester** concentrée sur le business, alors que le cours de Bourse de Criteo a quasi doublé en quatre mois avant de retomber un peu au-dessus de son niveau d'introduction, dans le sillage baissier de nombreuses valeurs technologiques. Impossible de s'endormir sur ses lauriers. Entre la volonté des régulateurs, notamment européens, d'encadrer strictement l'utilisation des données privées, la nécessité de s'adapter au blocage des « cookies » des navigateurs, par exemple de Google, à la fois concurrent et partenaire, et le basculement très rapide des usages Internet sur mobile et tablette, Criteo est condamné à innover. ■ D.C.



Jean-Baptiste Rudelle au Nasdaq, le jour de l'introduction triomphale de Criteo, le 30 octobre 2013.  
© CRITEO



À New York (de g. à dr.), Romain Niccoli, Jean-Baptiste Rudelle et Franck Le Ouay, les cofondateurs de Criteo : trois mousquetaires bien décidés à conquérir l'Amérique.  
© CRITEO

culture du partage de la valeur et c'est pour cela que les PME peinent à recruter. Aujourd'hui 100% des employés de Criteo sont intéressés au capital. C'est une fierté. Mais nous sommes l'exception dans le monde des affaires français. À l'inverse, dans la Silicon Valley, même une assistante junior ne comprendrait pas qu'on ne lui propose pas d'être intéressée au capital!

#### Quelles mesures pourraient faciliter ce partage du capital en France ?

Les freins me semblent surtout psychologiques et culturels, mais notre système est, bien sûr, perfectible. Les bons de créateurs d'entreprises (BCE) fonctionnent très bien, c'est un dispositif que l'on nous envie. En revanche, il faudrait améliorer la taxation des stock-options et surtout celle des actions gratuites, qui sont difficiles à mettre en place. Or, c'est un mécanisme important lorsque l'on est déjà coté, comme nous.

**Sa recette :**  
« Ne pas être seul, partager le capital et voir grand, comme dans la Silicon Valley. »

#### L'initiative de soutien aux start-up French Tech est-elle utile ?

C'est une belle idée et l'expression a fait mouche, ce qui montre qu'il y a une réalité derrière. Moi j'y crois, à la French Tech. La France est un pays d'ingénieurs de haut niveau. En se fondant sur cet écosystème, sur ses talents, elle a de vrais atouts, même si le problème de taille critique demeure aigu. Il y a tout un écosystème à construire. La Silicon Valley a sans doute quarante ans d'avance sur nous. Il faudra une ou deux générations de Criteo pour que l'on atteigne cette taille critique. Pour encourager la création d'entreprise, rien de mieux que la démonstration par l'exemple. Il faut montrer de belles histoires. J'aimerais que Criteo soit une source d'inspiration, avec son équipe pluridisciplinaire. En France, nous disposons de toutes les compétences pour réussir. L'écosystème français est beaucoup plus riche qu'il y a cinq ans. On a vu se développer des entreprises au modèle, à la philosophie assez similaires aux nôtres. On aimerait qu'il y ait plus, qu'il y ait plein d'autres Criteo! Il faudrait aussi mieux accueillir les talents étrangers en France, notamment en simplifiant la procédure d'obtention de visa de travail.

Ces mesures, qui renforceraient l'attractivité de la French Tech, ne coûteraient pas grand-chose.

#### Avez-vous choisi une introduction sur le Nasdaq faute de pouvoir lever des fonds en France ?

Nous nous sommes cotés sur le Nasdaq parce que le marché clé de notre business de la publicité en ligne ce sont les États-Unis. C'est un marché plus concurrentiel, plus sophistiqué et c'est de loin notre plus gros pays en recettes. L'introduction a constitué un changement énorme. Elle a aussi accru la notoriété de notre marque, encore jeune aux États-Unis. Désormais, nous faisons partie d'un nouveau club. Et cela nous a ouvert des opportunités incroyables, de partenariat stratégique notamment.

Concernant nos précédentes levées de fonds, nous aurions très bien pu lever de l'argent en France. Mais nous voulions nous développer aux États-Unis. Or pour les mêmes conditions, des investisseurs américains vous apportent tout un réseau de contacts locaux très utiles. Nous avons ainsi fait rentrer en 2010 le fonds de capital-risque Bessemer Venture Partners. Idem au Japon : nous avons levé 30 millions d'euros en 2012 au cours d'un tour de table mené par Softbank Capital, peu après avoir noué un partenariat stratégique avec Yahoo Japan. Désormais, notre équipe de management est « mondiale » et compte de nombreux profils internationaux.

L'écosystème « early-stage », en premier ou deuxième tour de financement après l'amorçage, est assez bien développé en France. Ensuite, en « late-stage », au stade du capital-développement, qui correspond souvent à l'internationalisation de l'entreprise, il est logique d'aller se financer à l'étranger.

#### Être valorisé 1,9 milliard de dollars ne fait-il pas perdre le sens des réalités ?

Il faut garder la tête froide! Ni nos collaborateurs ni le management n'ont le nez rivé sur le cours de Bourse tous les jours, sinon c'est à devenir fou! C'est tout de même une chance incroyable de pouvoir développer Criteo le plus possible.

#### Pourquoi avez-vous gardé votre R&D en France ? Pour des raisons fiscales ?

Ce n'est pas uniquement pour le crédit impôt recherche, que les Américains nous envient! C'est aussi pour la qualité des ingénieurs, les incitations fiscales comme le CIR étant la cerise sur le gâteau. Nous avons besoin de très bons matheux, ce que l'on trouve en France. C'est l'héritage de l'esprit cartésien sans doute. Notre métier, c'est l'algorithmie, le calcul, le big data : nous prédisons les comportements des internautes, leurs intentions d'achats, en analysant la navigation passée et en la

comparant avec des millions d'autres historiques. Ce qui nous permet de proposer des publicités très ciblées. Criteo ne gagne de l'argent que si les internautes cliquent sur la bannière, nous n'avons aucun intérêt à en appliquer une à des gens qui ne veulent pas de cette publicité.

Notre métier est complexe, très technologique. Même aux États-Unis, nous sommes obligés d'expliquer ce que nous faisons. L'arrivée du numérique constitue une transformation profonde de la publicité traditionnelle. Les annonceurs savaient qu'une partie indéterminée de leur budget ratait leur cible, qu'ils gâchaient la moitié de leurs investissements publicité, sans savoir laquelle! Désormais, chaque impression publicitaire est mesurée en temps réel. C'est un changement complet en termes de stratégie publicitaire.

#### Votre relais de croissance, c'est la publicité sur mobile ?

Le mobile est une extension fantastique de notre métier : il permet de poursuivre le « dialogue » avec le consommateur pour les marques, puisqu'on a cet appareil dans la poche presque 24 heures sur 24. Les gens passent désormais beaucoup plus de temps devant un écran, et ce continuum d'écrans nomades étend les possibilités pour nos clients dans une approche multicanale. En décembre, trois mois après le lancement de notre solution, le mobile représentait déjà 15% de notre chiffre d'affaires net. C'est clairement un moteur de croissance. Cependant, c'est aussi un défi, car on n'utilise pas sur mobile les mêmes technologies que dans l'Internet fixe. Mais chez Criteo, on aime bien les défis technologiques. ■

« Moi j'y crois, à la French Tech. La France est un pays d'ingénieurs de haut niveau. Nous disposons de toutes les compétences pour réussir. »



© CRITEO

# Les ambitieux du numérique (suite)

Suite de la p. 5

## MAXENCE DEVOGHELAERE (29 ANS), 3DDUO

### Maîtriser toute la chaîne de valeur

**A** 29 ans, Maxence Devoghelaere est un entrepreneur aguerri. Dès sa création en 2007, sa société de *serious gaming* rencontre le succès. Il avait alors 22 ans et venait de sortir de Télécom Lille. Très vite, il lève 200 000 euros pour créer son propre jeu vidéo, « Leelh ». Une visite de Frédéric Mitterrand, alors ministre de la Culture, le jour du lancement du jeu, lui donne une couverture médiatique inattendue. L'afflux de joueurs est tel que le serveur flanche. Deux mois d'activité sont perdus à la suite de cette avarie. « L'argent avait été absorbé par le développement du jeu. Nous n'avions plus de réserves. »

Les pertes s'accumulent. Maxence Devoghelaere met fin au projet, et doit licencier dix salariés. Son associé jette l'éponge. Seul, il relance en 2011 l'activité originelle de 3Dduo : concevoir et distribuer des jeux dématérialisés pour ses clients. Pour se diversifier, il lève 500 000 euros auprès de Finorpa – qui gère le fonds de garantie de la Région Nord-Pas-de-Calais – et de Bpifrance, fin 2011. « Aujourd'hui, nous sommes un des seuls



acteurs mondiaux du jeu vidéo à maîtriser l'ensemble de la chaîne de valeur : la création, la production, l'édition et la distribution. Et nous avons racheté deux sociétés pour fonder le premier portail de jeux pour la famille. » Il vient de lever 1 million d'euros pour financer ce projet. ■

3Dduo en bref : 30 salariés ; siège social à Tourcoing (Nord). CA 2013 : 1,38 million €. ■



## AUORE BEUGNIEZ (26 ANS), MYFEELBACK

### Rester « focus » sur son produit

**A** irbus, Nuxe, Natixis, le CNRS, Orange, Voyages-sncf... Une cinquantaine de « grands comptes » ont utilisé les questionnaires scénarisés de MyFeelBack pour recueillir les avis de leurs clients, via les réseaux sociaux, par téléphone, mail ou encore en boutique. « Nous pensons au plaisir d'utilisation de notre logiciel SaaS avant de penser aux fonctionnalités : la seule opération technique à effectuer par nos clients, c'est l'installation d'un tag », souligne Aurore Beugniez, qui a cofondé MyFeelBack en 2011 avec Stéphane Contrepois et Julien Hourrègue, rencontrés lors du premier Start-Up Week-end toulousain. Diplômée en comm' de l'université de Toulouse, en charge du développement commercial, elle a dû tout apprendre de la vente. « Au début, ce n'était pas simple, mais j'ai fait beaucoup de démarchage », sourit-elle. Des clients ont sollicité une version spécifique du logiciel, breveté à l'international. Mais l'équipe n'a pas donné suite. « Nous avons fait le choix de porter nos efforts sur l'amélioration de notre produit. C'est ainsi que nous pourrions le diffuser plus largement. » MyFeelBack prévoit de se lancer sur le marché américain d'ici à la fin de l'année. ■

MyFeelBack en bref : 8 salariés ; siège social à Toulouse (Haute-Garonne).



## MATTHIEU GLAYROUSE (32 ANS), OCTOPEPPER

### Se positionner là où Facebook ne veut pas aller

« **L**a créativité est notre levier de croissance. 20% de notre temps de travail lui est dédié », confie Matthieu Glayrouse, cofondateur d'Octopepper avec Mathieu Cholon. Depuis 2009, leur agence digitale explore des projets d'édition de contenus, comme un site sur le sport, plate-forme communautaire de la chaîne TV BeIn Sports. Début 2012, le duo a trouvé un nouveau cheval de bataille : créer un réseau social autour des animaux de compagnie. « Mark Zuckerberg a fait la chasse aux photos de chats et de chiens sur Facebook, jugeant qu'elles polluaient le réseau social. Nous y avons vu une opportunité : le marché des animaux génère autant d'investissements publicitaires que le luxe », assène Matthieu Glayrouse. Sa plate-forme en ligne Yummypets, accessible aussi via des applications mobiles, devrait franchir le million d'utilisateurs européens cette année. « Autour du noyau social, nous proposons des services en relation avec l'animal : petites annonces, comparateur de prix... Nous voulons aller plus loin, avec un collier connecté réalisé en partenariat avec Orange et Mars Petcare, qui sera déployé fin 2014. » Dominant déjà son marché (de niche) en Europe, Yummypets a l'ambition de devenir leader mondial d'ici à 2017. ■

Octopepper en bref : 18 salariés ; siège social à Bordeaux (Gironde). CA 2013 : 260 000 €. ■

## MÉLANIE JONNIAUX (26 ANS), BLOOMIZON

### Un algorithme pour garder la forme

« **L**a teneur en vitamines des aliments diminue. En 1950, il suffisait d'une banane, une orange et une pêche pour satisfaire ses besoins journaliers en vitamine A. Aujourd'hui, il faudrait manger 5 bananes, 10 oranges et 26 pêches pour y arriver. » Mélanie Jonniaux en est convaincue : des compléments vitaminiques sont devenus indispensables pour garder la forme. Associée à son frère Benoît, cette diplômée en génie biologique de Polytech Clermont-Ferrand et de HEC a travaillé pendant un an avec une trentaine de chercheurs pour mettre au point un programme d'apports vitaminiques personnalisés. « Les Bloomizoners renseignent un questionnaire sur leur mode de vie, et notre algorithme leur indique quelles vitamines prendre. Ils reçoivent un pack de sept boîtes, chacune dédiée à une seule vitamine : A, B, C, D, E, K et B12, à prendre selon leurs besoins. » Bloomizon est aussi accessible par applications mobiles et bientôt via des objets connectés. Cette jeune entreprise innovante a collecté 10 000 euros par crowdfunding et a levé 160 000 euros auprès d'investisseurs pour financer la production, confiée au laboratoire morbihanais Capsugel. Les ventes ont débuté en avril dernier. ■

Bloomizon en bref : 2 associés ; siège social à Roissy-en-Brie (Seine-et-Marne), création en octobre 2013.



## FLORIAN DOUETTEAU, (33 ANS) DATAIKU

### Le big data pour les entreprises

« **N**otre Data Science Studio nettoie les données et les croise pour établir des scénarios prédictifs. Avec ce logiciel SaaS basé sur un cœur open source, toute entreprise crée ses propres applications sans avoir à recruter des compétences spécifiques », détaille Florian Douetteau. Ainsi, en prédisant le comportement du client, un e-commerçant peut augmenter ses marges grâce à une meilleure gestion des stocks. Dataiku aide aussi les municipalités à devenir des *smart cities* : par exemple, en les aidant à prévoir quelles places de parking seront disponibles dans la localité le lendemain. Ainsi, une mairie peut mieux informer les automobilistes, avec à la clé un trafic fluidifié et une

pollution réduite. Diplômé de Normale Sup' Paris, Florian Douetteau a débuté chez Exalead où il a dirigé les 50 personnes du département R&D. Il a accompagné Criteo, quelques mois avant son introduction au Nasdaq. Pour fonder Dataiku en 2013, il s'est entouré de ses anciens collaborateurs Thomas Cabrol et Clément Sténac, et de Marc Batty. Il entend faire de son Data Science Studio un standard international d'ici à cinq ans. ■

Dataiku en bref : 15 salariés, siège social à Paris ; incubé chez Agoranov. CA 2013 : 650 000 €. ■



## GODEFROY DE COMPREIGNAC, (25 ANS) EKLABLOG

### Privilégier l'expérience utilisateur pour se différencier

**G**odefroy de Compreignac a commencé à coder à l'âge de 12 ans, en autodidacte. À 16 ans, il crée un jeu en ligne, Murties, qui lui rapporte l'équivalent d'un Smic chaque mois. C'est avec cette cagnotte qu'il a financé le développement de sa plate-forme d'hébergement de création de blogs, Eklablog. « J'ai lancé le projet quand j'étais en terminale, car les plates-formes existantes n'étaient pas bien pensées, et souvent boguées. Je voulais proposer une plate-forme simple d'utilisation, mais aux fonctionnalités pointues, permettant une vraie personnalisation de son blog par chaque utilisateur », explique-t-il. Aujourd'hui, Eklablog rassemble 10 millions de visiteurs uniques par mois. « Beaucoup de professeurs créent des blogs éducatifs sur Eklablog, car nous pouvons faire des Moocs. » Diplômé de l'Institut supérieur d'électronique de Paris et de l'école de commerce de Nantes, Audencia, Godefroy de Compreignac s'attelle désormais à monétiser l'audience d'Eklablog. Et à ceux qui lui demandent pourquoi il ne l'a pas fait plus tôt, il rétorque : « Il fallait que je finisse mes études d'abord. Je ne suis diplômé que depuis six mois. » ■

Eklablog en bref : 6 salariés, siège social à Nantes.



# Les promoteurs de l'entrepreneuriat

## ÉLODIE GUILLERM (28 ANS), NODOVA

### Être « fashion » pour promouvoir l'éthique et l'entrepreneuriat féminin

Après des études à l'ESC Poitiers, la Brestoise Élodie Guillerm a mis les voiles, à la recherche de sa voie professionnelle. Au Canada, elle travaille pour une marque de vêtements solidaire, puis elle effectue une mission humanitaire en Équateur. « J'organisais des ateliers pour les enfants. Leurs mères ont inspiré mon projet d'entreprise. » De retour en France, c'est à Périgueux qu'elle pose ses bagages et les statuts de sa SAS, il y a trois ans. Son idée : dessiner des bijoux en ivoire végétal issu du commerce équitable, les faire fabriquer par ces femmes quichuas, et reverser une partie des bénéfices sous forme de bourses scolaires pour leurs enfants. « J'ai aidé douze femmes à monter leur coopérative de production, dans laquelle je n'ai pas pris de parts car cela m'aurait semblé un peu... colonialiste. J'ai confiance en elles », affirme la pimpante entrepreneure, qui a financé, avec son prêt étudiant, leur formation et la rénovation d'un bâtiment pour y installer l'atelier. Nodova diffuse

deux collections par an, ancrées sur la mode, via des salons ou des boutiques de musées, en Europe et aux États-Unis.

« Je ne veux pas vendre sur Internet, car je tiens à ce que l'acheteur apprenne l'histoire du bijou », précise Élodie Guillerm, qui mène des démarches pour obtenir une certification sociale et solidaire par Fair For Life. Malgré l'échec de sa tentative l'été dernier d'ouvrir au Zimbabwe une autre coopérative de femmes, elle entend renouveler l'expérience « dans d'autres pays, autour d'autres matériaux, toujours dans un souci écologique ». ■

Nodova en bref : 4 salariés ; siège social à Périgueux (Dordogne). CA 2013 : 335 000 €.



## ARNAUD AYROLLES (35 ANS), GROUPE NAP

### Le win-win comme business model

Arnaud Ayrolles est devenu entrepreneur il y a dix ans, avec deux amis, Jean-Charles Navajas et Olivier Piraud. Inspirés par les cahiers d'images à collectionner qui ont bercé leur enfance, ils se sont lancés, avec 7500 euros en poche, dans la fabrication de jeux et jouets. « Nous avons convaincu Just Fontaine, légende vivante du football mondial installé à Toulouse, de parrainer nos magnets à collectionner en forme de minimaillots de football », sourit Arnaud Ayrolles. Pendant le championnat d'Europe 2008, leurs magnets se vendent par millions. Ils les diffusent via les distributeurs de presse... juste avant que la crise ne vienne plomber des ventes de journaux déjà en baisse. « Dans certaines zones rurales, les points presse sont les seuls commerces de proximité qui persistent. Nous avons donc décidé de les aider à se diversifier. »

Les trois associés créent alors une filiale spécialisée dans l'approvisionnement des points presse : en jouets, en confiseries, livres, cahiers, cartes de téléphonie mobile et cigarettes électroniques. Désormais 27000 vendeurs de presse passent par cette centrale d'achat. « Nous les accompagnons avec des formations en marketing », souligne Arnaud Ayrolles. En 2012, il a acquis

l'activité diversification de Presstalis et est entré au capital de Seddif, qui gère un réseau de 1700 points presse. « Aujourd'hui, le groupe NAP et les points presse affiliés ou clients génèrent 2 milliards d'euros de CA cumulé. Ce qui fait de nous la 38<sup>e</sup> plus grande enseigne de France. » ■

Groupe NAP en bref : 55 salariés (1700 points de ventes affiliés) ; siège social à Toulouse (Haute-Garonne). CA 2013 : 40 millions €.



## JULIE POULIQUEN (27 ANS), LA CORDÉE

### L'union fait la force



« Quand on devient travailleur indépendant, on savoure la liberté de fixer ses propres horaires, de travailler sur une terrasse de café ensoleillée... Mais très vite, on se rend compte qu'on travaille le plus souvent sur la table de sa cuisine, et que l'on manque de relations sociales », décrit Julie Pouliquen. Avec Michael Schwartz, rencontré lors de ses études à HEC, elle a lancé en novembre 2011 un réseau de lieux de coworking, La Cordée, pour permettre aux travailleurs nomades de se réunir, dans une ambiance détendue mais studieuse. « En se rencontrant à La Cordée, certains de nos membres choisissent d'unir leurs compétences autour de projets communs, ou répondent ensemble à des appels d'offres. » Pour faciliter les échanges, un réseau social interne permet aux membres de savoir en temps réel qui est présent dans chacun des cinq espaces à Lyon, Villefranche-sur-Saône et Paris-Gare de Lyon. La Cordée met à leur

disposition des salles de réunion, organise des ateliers de formation, et donne accès à un comité d'entreprise, permettant aux membres de profiter de tarifs commerciaux négociés auprès de partenaires. « Chacun vient quand il le souhaite, et paie en fonction du temps passé. Mais nous veillons à ce que personne ne paie plus cher à La Cordée que s'il louait son propre local. »

Trois cents entrepreneurs, traducteurs, directeurs d'ONG, artisans, développeurs et même un arbitre de tennis ont rejoint la communauté des « Encordés ». « Nous sommes rentables depuis le premier trimestre 2014. Nous envisageons d'ouvrir un FabLab et une crèche », confie Julie Pouliquen. ■

La Cordée en bref : 6 salariés, siège social à Lyon. CA 2013 : 255 000 €.

## LE MENTORAT ENTREPRENEURIAL A LE VENT EN POUPE

André Mulliez, l'ancien PDG de Phildar décédé en 2010, a été le premier en France à accompagner la création d'entreprises. Il s'est saisi de cette mission en 1986, après avoir dû licencier 600 salariés. Convaincu que « pour créer des emplois, il faut créer des employeurs », il avait mobilisé quinze associés et collègues pour apporter un accompagnement gratuit, centré sur la personne, et une bourse d'aide au démarrage d'activité.

En 28 ans, le Réseau entreprendre qu'il a lancé à Roubaix a permis de créer ou préserver 70 000 emplois, dont plus de 6 300 rien qu'en 2013. Aujourd'hui, 4 800 chefs d'entreprise se mobilisent au sein des 72 implantations françaises de cette association reconnue d'utilité publique, qui compte 18 antennes à l'international. Cette initiative a inspiré

la création d'autres réseaux, parfois spécialisés : par exemple Fédération pionnières accompagne les femmes entrepreneurs depuis 2005, et un Mouvement pour les jeunes et les étudiants entrepreneurs (Moovjee) a été lancé en 2009 par Dominique Restino. Ayant lui-même fondé sa première entreprise à 24 ans, et généré en vingt ans 100 emplois et 35 M€ de CA, il soutient les jeunes entrepreneurs, quel que soit leur niveau de diplôme. De plus en plus d'entrepreneurs qui ont connu le succès se retroussent les manches pour créer un écosystème dynamique dans leur région. À l'instar de Ludovic Le Moan, le fondateur de Sigfox et de la TIC Valley à Toulouse, à l'automne 2012 pour fédérer autour de lui des start-up innovantes. « Des entreprises qui partagent les mêmes ambitions et les mêmes valeurs ont tout intérêt à se rencontrer et à échanger. Être réunies

dans un même lieu permet aux équipes techniques de différentes sociétés d'échanger des astuces de programmation », illustre cet entrepreneur à succès qui n'hésite pas à présenter ses clients de passage aux 24 jeunes pousses de la TIC Valley.

D'autres patrons préfèrent s'entraider via des clubs informels. Certains réservent leurs conseils aux néo-entrepreneurs qui intègrent leur incubateur, en échange le plus souvent d'une prise de participation au capital. Quelle que soit la formule choisie, environ 250 000 entreprises nouvelles ont sollicité un accompagnement au cours des cinq dernières années. Soit seulement une sur cinq. Pourtant, l'accompagnement sécurise leur avenir : deux tiers des sociétés accompagnées atteignent leur cinquième année d'activité, contre seulement la moitié de celles qui ne sont pas coachées. ■ P.C.



Ludovic Le Moan, fondateur et président de Sigfox et de TIC Valley, à Toulouse.

© ERWAN MASSON

# Les hérauts du *made in France*

## LAURENT BERTHUEL (34 ANS), PRINTERRE

### Une entreprise sociale pour concurrencer la Chine

En 2012, Laurent Berthuel réalisait 3 M€ de CA grâce à son activité de reconditionnement de cartouches d'encre vides. En confiant à des sous-traitants chinois le soin de les remplir avant de les remettre en circulation en France, il dégagait des marges confortables. « C'est alors que mon premier fils est né, différent. J'ai réalisé que le profit ne pouvait pas être le but de mon activité », explique l'entrepreneur de 34 ans. Il décide de transformer sa société, créée cinq ans plus tôt, en entreprise sociale, et de veiller à réduire l'empreinte écologique de son activité. Plus

question d'envoyer les cartouches vides en Chine : le reconditionnement est désormais réalisé dans la région. « Il a fallu repartir de zéro. Et adapter l'organisation du travail en fonction des besoins de l'équipe, composée à 80% de travailleurs handicapés. Mais aujourd'hui, nos cartouches socialement responsables et écologiquement performantes sont économiquement compétitives face aux produits reconditionnés en Chine », détaille cet homme discret, qui espère l'obtention prochaine d'une certification sociale et environnementale. Fin mars, il a remporté un appel d'offres auprès du groupe La

Poste. Un contrat pluriannuel, prévoyant une montée en charge progressive, qui devrait lui permettre d'atteindre en quelques années un volume de ventes équivalent à celui généré par son ancien business model. En attendant, Laurent Berthuel poursuit ses efforts pour améliorer la traçabilité de ses produits et de ses déchets. Il réfléchit également à une solution de valorisation des toners d'imprimantes usagés. Des déchets pour lesquels il n'existe pas de débouché à l'heure actuelle. ■

Printerre en bref : 11 salariés et 2 personnes en formation; siège social à Cherisy (28). CA 2013 : 610 000 €.



## ALEXANDRE CARRE (25 ANS), VERYCOOK

### Débuter petit, voir grand

« Savez-vous qui est le fabricant de planchas qui fait référence? Non, et c'est normal : il n'y en a pas... encore! » À 25 ans, Alexandre Carre ne cache pas son ambition : hisser Verycook, sa marque de plaques de cuisson en extérieur, au premier rang mondial. Issu d'une famille d'entrepreneurs, il avait 18 ans quand il s'est lancé. « Lors d'un voyage en Espagne, j'avais acquis quelques planchas que j'ai revendues à mon entourage pendant les vacances. » Il continue cette activité durant ses études de commerce, à l'ECE Lyon puis à l'EM Lyon. Les affaires sont florissantes, mais lui rêve de créer sa marque de planchas à gaz, *made in France*. Il fonde Verycook au sein de l'incubateur de l'EM Lyon, en mai 2011, avec pour investisseurs son père, sa mère et sa sœur. Il mise sur un design épuré et coloré : ses planchas sont roses, jaunes, orange... Le succès est au rendez-vous. « Nos planchas distribuées en direct se vendent très bien en France et commencent à s'exporter en Allemagne, au Royaume-Uni... et même en Espagne! » Il produit une gamme d'accessoires vendus séparément, comme un four à pizza à clipper sur la plancha. Et pour fidéliser les acheteurs, il fédère une communauté autour de sa marque. « Nous livrons la plancha avec un guide de cuisine et un tablier de "Verycooker". Nous invitons nos Verycookers à s'échanger leurs recettes via notre page Facebook. » Cette page compte déjà 13 000 fans. ■

Verycook en bref : 13 salariés; siège social à Sainte-Foy-lès-Lyon (Rhône). CA 2013 : 880 000 €.



## THOMAS SAMUEL (32 ANS), SUNNA DESIGN

### Entreprendre en France pour vendre aux pays émergents



« Nous sommes présents en Inde et dans douze pays africains. Nous avons éclairé un camp de réfugiés syriens en Jordanie, pour le compte d'une ONG, par exemple », cite Thomas Samuel, fondateur de Sunna Design, qui fabrique des lampadaires solaires. « Notre solution ne convient pas aux pays développés, qui ont des réseaux électriques efficaces. Elle s'adresse aux gouvernements des pays émergents qui veulent mettre en place un éclairage public à moindre coût. » Il a parcouru une vingtaine de pays émergents pendant cinq ans avant de fonder son entreprise en Inde, en 2010. À la mi-2011, cet ingénieur militant pour l'innovation frugale a transféré le siège social en France « pour mener un programme de R&D ambitieux grâce aux politiques publiques de soutien à l'innovation ». Avec le chimiste bordelais Saft et une unité du CEA voisine, il a créé pour ses lampadaires solaires des batteries au nickel capables de résister pendant dix ans dans des climats tropicaux et extrêmes. Pour poursuivre son développement, il a levé 1,30 M € en 2013, notamment auprès du fonds régional Aquitaine Création Investissement et de Demeter, le fonds qui fait référence en Europe dans les « clean techs ». ■

Sunna Design en bref : 7 salariés; siège social à Bordeaux (Gironde). CA 2013 : 690 000 €.

## JENNIFER LECOINTRE (26 ANS), COCOBEO

### Une vitrine pour les créateurs

Spécialisés dans les bijoux, la poterie, la chapellerie ou encore la fabrication de bretelles, une centaine de créateurs artisanaux français ont déjà fait appel à Jennifer Lecointre. Depuis un an, la fondatrice de Cocobebo aide les talents français à communiquer et à distribuer leurs pièces uniques. « Je leur offre une visibilité, en présentant leur marque et leurs créations qu'ils me confient en dépôt-vente. Et je gère l'envoi des commandes. Ainsi, ils peuvent se concentrer sur leur cœur de métier, la création, sans avoir à se soucier de la dimension commerciale qui, bien souvent, les rebute », explique l'entrepreneuse de 26 ans. Ses services sont accessibles contre un abonnement et une commission pour chaque article vendu, pour une durée limitée : chaque talent ne peut être présent sur le site que durant un à trois mois. Après ses études à l'ESDES et une première expérience professionnelle en tant que commerciale, cette native du Havre a décidé de lancer son entreprise à Lyon, avec l'aide bénévole de son conjoint informaticien pour la création de la plate-forme. Elle envisage de se développer au niveau européen, mais le temps d'asseoir sa notoriété, c'est surtout dans sa région qu'elle cible sa clientèle, des femmes de 25 à 35 ans. Au-delà de son site d'e-commerce, Cocobebo a conclu un partenariat avec le marché des créateurs à Lyon pour pouvoir vendre des locations d'emplacements aux créateurs, et leur permettre ainsi de rencontrer physiquement leurs clients. ■

Cocobebo en bref : basé à Lyon (Rhône); activité lancée en avril 2013 sous le statut d'autoentrepreneur. Une société sera créée courant 2014.

## JEAN-CHRISTOPHE COEVOET (35 ANS), TEXIO

### Troquer des compétences pour réduire ses coûts

Après douze ans d'expérience commerciale, Jean-Christophe Coevoet s'est lancé un défi : créer un produit électronique de fabrication française qui soit compétitif sur le marché. Ingénieur formé à Centrale Paris, il rejoint l'incubateur des Arts et Métiers, Tonic Incubation, pour y fonder Texio début 2012, et se lance dans la mise au point d'un détecteur d'incidents domestiques connecté. Deux ans plus tard, il vient de mettre sur le marché ce système relié aux réseaux de téléphonie mobile, qui alerte les proches de l'habitant menacé par un début d'incendie (ou par une fuite d'eau, de gaz ou de monoxyde de carbone). « Il s'agit du plus petit détecteur de fumée radio communicant au monde. Les premiers résultats commerciaux sont encourageants. Seuls 10% des foyers sont équipés de détecteurs à incendie, et les nouvelles exigences réglementaires, qui entreront en vigueur en mars 2015, vont créer un appel d'air important sur le marché. » Jean-Christophe Coevoet a conçu une version dédiée aux personnes malvoyantes et malentendantes, pouvant équiper les personnes âgées. Pour rendre son produit accessible à tous, il a comprimé ses coûts, jusqu'à diviser



par quatre le budget nécessaire à son développement. « J'ai organisé des achats groupés de composants avec d'autres entreprises. Et pendant deux ans, j'ai consacré 10% de mon temps à du troc de compétences. » En échange d'heures de consulting, il a bénéficié d'une mise en avant privilégiée de son produit dans le catalogue du groupe de bricolage Leroy Merlin. ■

Texio en bref : 1 salarié; siège social à Lille (Nord). CA 2013 : 105 000 €.



**MORGAN BENSOUSSAN (26 ans), DUTT**  
**Exporter un savoir-faire traditionnel**

**E**n 2009, un créateur de mode français devenu ami de la jet-set, Christian Audigier, faisait la une des magazines people. C'était le temps du « bling-bling », et l'histoire de ce fils de famille modeste qui a fait fortune aux États-Unis faisait rêver toute une génération. Morgan Bensoussan, tout juste diplômé d'une licence en droit, a décidé de suivre les pas de son modèle en fondant à Los Angeles une marque d'espadrilles fabriquées en France, French Royal. « J'avais 21 ans et je n'avais pas du tout conscience de ce qu'impliquait la création d'une entreprise. J'ai déposé le bilan au bout de deux ans », se souvient l'entrepreneur nîmois, qui n'a pas attendu pour se remettre en selle. Rentré en France, il lance en mai 2012 une marque de baskets *made in France*, « Du Travail Tradition-

nel » (DUTT), produites dans un atelier en Dordogne. « Je voulais agir contre la disparition de nos savoir-faire traditionnels. » Et comme les baskets ne se fabriquent pas comme des chaussures de ville, Morgan Bensoussan a payé une formation aux artisans. Avec deux collections par an, il contribue au maintien de 21 emplois dans les ateliers, et fait travailler 7 graphistes. Sa première collection a séduit jusqu'au Japon, qui a commandé un tiers des paires fabriquées. ■  
 DUTT en bref : 1 salarié ; siège social à Nîmes (Gard). CA 2013 : 135 000 €.



**OLIVIER CARRÉ (30 ans), GROUPE CARRÉ**  
**Décliner son expertise dans des marchés de niche**

**O**livier Carré était encore étudiant à l'École des Mines d'Albi quand il a créé sa première entreprise, Méthode Carré, en 2008. « Ma mère était atteinte d'un cancer. Je ne savais pas comment aider, si ce n'est en assurant mon autonomie financière », confie-t-il pudiquement. En trois ans d'activité, son bureau d'études en solaire photovoltaïque va

suivre 35 millions d'euros de chantiers dans la région de Gaillac. « Nous avons débuté notre diversification à la fin de 2011, quand j'ai créé une structure dédiée à la méthanisation, pour répondre à la demande des particuliers et des agriculteurs. » Ces deux activités lui permettent de financer la création à la mi-2012 d'une troisième entité, Carré Products, pour concevoir et fabriquer ses propres solutions d'éclairage solaire. « Nos candélabres solaires sont destinés à des hôtels ou à des propriétés de particuliers, comme des vignobles, par exemple. Nous avons noué un partenariat avec SunPower, dont la technologie offre le meilleur rendement du monde. » Olivier Carré projette d'ouvrir sa propre unité de fabrication, en France. Quitte à devoir ouvrir son capital, et à renoncer à la croissance autofinancée qui fait sa fierté. ■  
 Groupe Carré en bref : 14 salariés ; siège social à Gaillac (Tarn). CA 2013 : 3,5 millions €.



**ARNAUD DESRENTES (33 ans), EXOÈS**  
**Choisir des peintures mondiales comme copilotes**

**A**près cinq ans de difficiles mises au point, Arnaud Desrentes, le fondateur d'Exoès, a signé à la fin de 2013 un premier contrat avec un grand équipementier américain. Dans quelques mois, sa technologie « EVE » aux neuf brevets équipera des camions neufs qui consommeront moins de carburant. « Seuls les deux tiers de votre plein de carburant font rouler votre véhicule. Autrement dit, quand vous dépensez 100 euros pour remplir votre réservoir, 33 euros sont perdus en gaz d'échappement. Notre système de récupération de la chaleur à l'échappement permet un gain d'énergie de 5 à 10% », illustre cet ingénieur des Arts et Métiers, diplômé de l'École du pétrole et des moteurs, et ancien motoriste du groupe PSA. « Si notre technologie équipait tous les véhicules dans le monde, nous économiserions 400 millions de barils de pétrole par an. » Il négocie déjà avec d'autres constructeurs et équipementiers de rang 1. « En 2014, tout s'accélère enfin. Nous venons de boucler une levée de fonds de plusieurs millions d'euros pour accompagner notre expansion commerciale », explique l'entrepreneur de 33 ans, qui s'est aussi entouré d'experts pour le conseiller dans sa stratégie. « Ce board est composé d'anciens PDG qui ont géré des sociétés générant plusieurs milliards de chiffre d'affaires, dont l'ancien patron de Valeo, Thierry Morin. Ils me font progresser en challengeant mes idées, et leur réseau à l'étranger ouvre la voie à un déploiement rapide. » D'ici à cinq ans, Arnaud Desrentes prévoit qu'Exoès comptera une centaine de salariés. ■  
 Exoès en bref : 12 salariés ; siège social à Gradignan (Gironde). CA 2013 : 190 000 €.



# 90 % DE NOS DÉCISIONS SONT PRISES EN RÉGION.

Entrepreneurs, Bpifrance accompagne et finance votre projet, en étroite collaboration avec ses partenaires : Région, banques, investisseurs...  
 Contactez votre chargé d'affaires sur **bpifrance.fr**



**Pour contacter vos chargés d'affaires :**

- ALSACE STRASBOURG 03 88 98 88 88
- AQUITAINE BORDEAUX 05 56 46 46 46
- FRS 05 58 27 58 60
- AUVERGNE CLERMONT-FERRAND 04 73 54 49 93
- BOURGOGNE DIJON 03 80 78 82 40
- BRETAGNE RENNES 02 99 29 85 70
- BREIT 02 96 46 43 42
- SANT-BREUC 02 96 58 06 83
- LORIENT 02 97 21 25 29
- CENTRE ORLÉANS 02 38 23 84 88
- Tours 02 47 31 77 00
- CHAMPAGNE-ARDENNE REIMS 03 26 79 82 30
- LOIRE ALGER 08 95 10 80 80
- FRANCHE-COMTE BESANCON 03 81 47 08 30
- ILE-DE-FRANCE PARIS 01 53 55 78 79
- ILE-DE-FRANCE EST SOISSON-LA-FLAUTE 03 46 15 16 16
- ILE-DE-FRANCE NORD PARIS-LA DEFENSE 01 46 52 92 00
- LANRIVOUZ-ROUSSILLON MONTPELLIER 04 67 63 75 50
- PERPORDAN 04 68 35 74 44
- LIMOUSIN LIMOGES 05 55 30 38 00
- LORRAINE NANCY 03 83 67 46 74
- RETT 03 87 60 33 69
- MIDI-PYRÉNÉES TOULOUSE 05 61 11 52 80
- NORD-PAS DE CALAIS LILLE 03 20 51 94 24
- BASSE-NORMANDIE CAEN 02 31 46 76 76
- HAUTE-NORMANDIE ROUEN 02 35 58 28 36
- PAYS DE LA LOIRE NANTES 02 51 72 34 00
- LE MANS 02 43 39 28 00
- PICARDIE AMIENS 03 22 53 11 80
- POitou-CHARENTES POITIERS 05 49 49 08 40
- PROVENCE-ALPES-CÔTE D'AZUR NICE 04 93 29 42 80
- RHÔNE-ALPES LYON 04 72 80 57 60
- SANT-ETIENNE 04 77 43 75 43
- VALENCI 04 75 41 81 30
- GUERSON 04 76 85 53 00
- JANCIY 04 50 73 60 26
- QUADELLOPE 05 90 89 85 58
- SARTRE 05 34 29 93 90
- LA REUNION 02 62 90 00 88
- MARTINIQUE 05 96 50 44 75
- MAYOTTE 02 49 54 30 02

## Les hérauts du *made in France* (suite)

### GUILLAUME GIBAUT (28 ANS), LE SLIP FRANÇAIS Se faire un nom sans dépenser un sou en marketing

« Si vous voulez changer le monde, commencez par changer de slip! » Cette phrase, Guillaume Gibault, le fondateur du Slip français, en a fait un slogan. Ce diplômé de HEC, amateur de jeux de mots, a trouvé son entreprise en septembre 2011... à



la suite d'une plaisanterie. « Je n'avais pas d'idée précise sur le produit, mais je voulais fabriquer du textile en France. Un ami qui pensait que c'était impossible m'a lancé : "Pourquoi ne pas faire des slips, tant que tu y es!" J'ai eu envie de relever le défi », sourit l'entrepreneur. Aujourd'hui, il fait travailler quinze usines en France. Il diversifie son offre avec des chaussettes et des tee-shirts, et teste l'export avec des boutiques éphémères à Hong Kong et au Japon.

Pour faire connaître ses « slips de luxe », vendus entre 25 et 35 euros pièce, Guillaume Gibault n'a pas dépensé un sou en marketing. Il a utilisé l'humour et les réseaux sociaux pour toucher sa cible, jeune et branchée. Quand il fait appel au crowdfunding pour financer la création d'un « slip qui sent bon », tissé avec des microperles de parfum, il invite les donateurs à « faire avancer la science » et collecte les 10000 euros nécessaires en une semaine. Aujourd'hui, Le Slip français compte 40000 fans sur Facebook. Mais Guillaume Gibault ne veut pas s'en tenir à une communauté virtuelle. « La folie des "food trucks" m'a inspiré une idée : faire la tournée des plages dans un camion-boutique. Nous avons donc acheté une estafette, en cours de transformation. Ce sera... l'Estafette du Slip. » ■

Le Slip français en bref : 8 salariés; siège social à Paris. CA 2013 : 900 000 €.



### ARNAUD THERSIQUEL (23 ANS), ATELIERS TERSI Mobiliser des artistes pour sauver des savoir-faire

Arnaud Thersiquel, 23 ans, a déjà séduit Nathalie Crasset (dite Matali Crasset) et Marie Desplechin : la designer et l'écrivaine signent les deux premières collections de souliers de luxe créés par les Ateliers Tersi, une société que le jeune entrepreneur a fondée en janvier dernier. « Nous invitons des artistes de tous domaines à dessiner quatre modèles qui leur ressemblent, avec l'aide de notre directrice artistique. Ces créations sont réalisées en séries limitées à Romans-sur-Isère, où nous nous sommes engagés à préserver six emplois », détaille Arnaud Thersiquel, lui-même issu d'une famille d'artisans chausseurs. « En trente ans, 90% des emplois dans la confection française de chaussures ont été supprimés », regrette ce diplômé de Toulouse Business School, féru de gestion. Les ventes débiteront en juin, via le site de la marque. « Il n'y aura pas plus de 150 paires par collection. Tous les deux ou trois mois, nous diffuserons les créations d'un nouvel artiste », promet Arnaud Thersiquel, qui est déjà en train de mener des négociations avec les prochains artistes qu'il aimerait inviter : un grand nom de la danse et une réalisatrice de cinéma. ■

Ateliers Tersi en bref : 2 salariés; siège social à Toulouse (Haute-Garonne); création en janvier 2014.

## Les dépoussiéreurs de business model



### GUILLAUME MOLINIER (29 ANS), LE DÉSOIFFEUR ET TOM THIELLET (29 ANS), LE MOULIN À SALADES Pour attirer le chaland, se déplacer jusqu'à lui

Guillaume Molinier a un physique de rugbyman et le verbe haut; Tom Thiellet est élané et réservé. L'un a cofondé son entreprise de distribution de boissons à Narbonne avec un ami, Jean-Baptiste Rivière; l'autre dirige seul sa société de restauration rapide à Lyon. Mais les deux partagent une conviction : on peut créer de la valeur en allant physiquement au-devant de son client. « Lors de festivals et de concerts, nous servons des boissons directement dans le public. Notre expérience avec le Stade de France a montré que l'activité de nos vendeurs ambulants ne diminue en rien la fréquentation des espaces buvette. Nous touchons des consommateurs qui ne s'y seraient pas déplacés », indique Guillaume Molinier. Pour son premier exercice, Le Désoiffeur a réalisé 203000 € de CA. « Mais le potentiel réel de notre activité est tout autre : nous avons généré 700000 € de recettes, encaissées par les organisateurs des événements qui nous reversent une commission. À l'avenir, nous collecterons en direct le fruit de nos ventes. » Pour les événements phares, comme le concert des Rolling Stones à Paris le 13 juin, il mobilise jusqu'à 140 intérimaires équipés de sacs à dos réfrigérants.



Tom Thiellet, lui, a choisi des triporteurs électriques pour son Moulin à Salades. Après avoir été commis de cuisine, puis chef cuisinier et responsable d'un restaurant, il s'est formé à l'entrepreneuriat en 2012 dans le cadre d'un programme municipal avec l'EM Lyon. Soucieux de l'impact sociétal de son activité, il recrute en priorité des personnes peu qualifiées qu'il forme, et se fournit en produits frais, dont certains bio, tous cultivés dans sa région. Mais cette qualité a un coût : même avec une boutique très fréquentée, les comptes du Moulin à Salades font grise mine. Pour doper les ventes de ses salades à l'heure du déjeuner, il a mis en place des tournées pour livrer ses clients à deux pas de leurs bureaux. « Depuis que nous avons lancé ce service, nos ventes augmentent de 5% chaque mois. » ■

Le Désoiffeur en bref : 2 salariés; le siège social à Narbonne (Aude) sera transféré à Paris en juillet. CA 2013 : 203 000 €.

Le Moulin à Salades en bref : 10 salariés (7 ETP); siège social à Lyon (Rhône). CA 2013 : 300 000 €.

### CHLOÉ MILLON (27 ANS), EKLO DESIGN Fédérer les talents

Pour Chloé Millon, une image vaut mieux qu'un long discours. « Les machines et les robots sont de plus en plus présents. Ils nous poussent, en tant qu'humains, à nous spécialiser dans la relation à l'autre », explique la cofondatrice d'Eklo Design. À la demande d'un grand groupe, elle a conçu une visite virtuelle en 3D de leurs futurs locaux, en construction, pour rassurer les salariés et leur permettre de se familiariser avec leur futur environnement. Formée à l'école de design Créasud à Bordeaux, elle a décidé de renoncer au confort de sa vie de salariée au sein de l'agence Troisième Œil pour se lancer à son compte. En novembre 2011, elle s'associe à deux autres designers et commence à mobiliser à travers toute la France les expertises les plus pointues : des vidéastes, des compositeurs de musique, etc. « Nous nous imprégnons de l'univers de notre client, puis nous bâtissons des scénarios d'utilisation. Et nous donnons corps à un nouvel univers utilitaire et émotionnel, avec l'aide de ces freelances de talent. » Pas question pour elle de développer ces compétences en interne. « Travailler avec des prestataires externes permet de préserver notre créativité, et la qualité de nos réalisations. » ■

Eklo Design en bref : 4 salariés; siège social à Bourges (Cher). CA 2013 : 150 000 €.



## DAVID MELO PENA (34 ANS), IN VESTISS FRANCE

### Diviser pour mieux régner sur le marché immobilier



Son bac en poche, David Melo Pena est devenu agent immobilier. Après deux ans de salariat dans ce métier, il a créé une première entreprise, à 21 ans. Malgré son enthousiasme, l'affaire coule. « *J'ai dû licencier toute mon équipe, dont ma propre sœur* », se souvient l'entrepreneur picard. Il encaisse son échec, et crée une nouvelle structure, revendue depuis. En mars 2007, il fonde sa troisième entreprise, In Vestiss France, en misant sur sa connaissance de l'immobilier pour se faire une place sur ce marché très concurrentiel et réglementé. Son idée : acheter des maisons avec un grand terrain, des fermes ou des granges, et les diviser en plusieurs lots qu'il revendra à un prix inférieur au prix du marché. « *Nous avons débuté dans un bureau de 9 m². En peu de temps, nous sommes devenus le premier marchand de biens de Picardie. Aujourd'hui, nous avons quatre antennes qui nous permettent de couvrir dix départements.* » Il prévoit d'être partout en France d'ici à cinq ans. Avec son business model original, In Vestiss France est rentable depuis plusieurs années. David Melo Pena a donc pu négocier avec ses banquiers l'ouverture de lignes de financement à hauteur de plusieurs millions d'euros. ■

In Vestiss France en bref : 12 salariés; siège social à Clermont (Oise). CA 2013 : 9,7 millions €. ■

## ROMAIN SARELS (29 ANS), PUBECO

### Promouvoir les nouveaux modèles publicitaires

« *Quarante kilos de papier sont distribués chaque année dans chaque boîte à lettres, sous forme de publicités qui, la plupart du temps, sont jetées sans être lues.* » Écolo dans l'âme, Romain Sarels a créé une plate-forme Internet qui diffuse des publicités numériques et garantit à l'annonceur que son message a atteint sa cible. « *Pubeco a vu le jour il y a sept ans. Nous venons de mettre en place un nouveau business model, non plus basé sur l'audience, mais sur des services. Vous savez, l'entreprise connaît des crises, comme un couple : pour les surmonter, il faut savoir se remettre en question* », plaisante cet entrepreneur formé à l'ESCP. Désormais, il négocie avec ses clients – des acteurs de la grande distribution – un à un plutôt qu'avec les têtes de réseaux. Pour doper sa notoriété, il est devenu le sponsor officiel du complexe sportif d'Orchies (Nord) – rebaptisé « Pubeco Pévèle Arena » – qui accueille, depuis janvier 2013, des matchs de

basket-ball et des événements culturels. Pubeco a aussi distribué plus d'1 million de ses autocollants « Pub non merci » à afficher sur les boîtes aux lettres, dans la continuité de l'ancienne opération « Stop pub » de l'Ademe. ■

Pubeco en bref : 20 salariés; siège social à Orchies (Nord). CA 2013 : 1,32 million €. ■



## JONATHAN JÉRÉMIASZ (35 ANS), COMME LES AUTRES

### Entreprendre solidaire, au-delà des statuts

Jonathan Jérémiasz est un compétiteur-né, tenace, qui déteste perdre. Depuis dix ans, ce titulaire d'un DEA de Sciences politiques, auteur de plusieurs articles de recherche sur l'éthique et la responsabilité sociale, emploie son appétit de victoire à cofonder des entreprises sociales et solidaires. « *Je suis devenu associé et cogérant de la SARL ONG Conseil France à la fin de 2004, à l'âge de 25 ans. Deux ans plus tard, l'équipe était passée de 20 à 240 salariés. Nous prévoyons de franchir avant 2016 la barre des 500 millions d'euros de dons collectés pour les ONG partenaires depuis sa création.* » En 2012, Jonathan Jérémiasz cofonde la coopérative Voix publique, une agence de communication en face-à-face dédiée aux causes d'intérêt général. C'est également à cette période qu'il impulse deux projets autour du handicap. Pour ceux-ci, il s'associe avec son frère, devenu paraplégique onze ans plus tôt après une mauvaise chute en ski lors d'une compétition amicale organisée par Jonathan. « *Je voulais bâtir quelque chose autour du formidable rebond de mon frère Michaël, qui a été sacré champion du monde de tennis en fauteuil quelques années après l'accident.* » Naissent alors la SARL Handiamo!, qui gère les carrières de sportifs handicapés de haut niveau, et l'association Comme les Autres. « *Nous organisons des séjours sportifs à sensations fortes qui réunissent des handicapés et des valides, pour faire changer les regards sur le handicap.* » Ces séjours visent aussi à aider les personnes récemment accidentées à accepter leur handicap et à se reconstruire. « *Nos séjours sont gratuits pour tous. Nous ne voulons pas que des barrières sociales empêchent des personnes d'y accéder.* » Comme les Autres entend réunir 400 000 euros de budget cette année. De quoi embaucher deux salariés de plus pour organiser un séjour par mois et ancrer dans le temps l'accompagnement social des participants. ■

Comme les Autres en bref : 2 salariés; siège social à Paris; budget 2013 : 206 000 €. ■



## MASSOUD AYATI (29 ANS), DES BRAS EN PLUS

### Piloter le prix d'un déménagement comme une réservation de vol

En deux ans, ce trio d'associés de moins de 30 ans a déjà créé 30 emplois. Massoud Ayati (à gauche sur la photo), Farid Lahlou (au centre) et Zafar Baryali se sont rencontrés à l'université de Nanterre, où ils suivaient des études de finance. Pour arrondir les fins de mois, ils deviennent ponctuellement déménageurs; le soir, dans leur cité universitaire, ils se demandent comment innover dans ce métier traditionnel. De leurs réflexions est née Des bras en plus, une agence de déménagement qui reste ouverte le soir après 18h et les week-ends. « *Le déménagement est la troisième plus grande cause de stress des Français. Nous voulons faciliter la vie de nos clients, notamment quand ils souhaitent déménager en dehors des heures de bureau. Notre plate-forme permet à chacun de visualiser le prix de notre prestation en fonction du jour et de l'heure de rendez-vous, et de réserver en quelques minutes* », expose Massoud Ayati. L'idée de faire varier leurs prix en fonction du calendrier et de la demande, ils l'ont empruntée aux compagnies aériennes, pionnières du « yield management ». Pour garantir la qualité de leurs prestations, ils forment leurs nouvelles recrues au sein de leur « Des bras en plus academy ». Le résultat? « *Notre chiffre d'affaires double chaque année, et nous sommes quatre fois plus rentables qu'une entreprise de déménagement classique.* » ■

Des bras en plus en bref : 30 salariés; siège social à Paris et bureaux à La Courneuve. CA 2013 : 1,2 million €. ■

## À PEINE TRENTENAIRES ET DÉJÀ BUSINESS ANGELS

Les business angels rajeunissent! Pendant dix ans, l'accompagnement bénévole des start-up en démarrage, lancé en France en 1998 par le réseau Investor, est resté l'apanage d'un petit nombre de cadres à la retraite. Mais depuis cinq ans, des profils plus jeunes ouvrent leurs carnets d'adresses et leurs portefeuilles aux start-up qui ont épuisé leurs sources de « love money » (famille, amis et subventions publiques) et doivent grandir encore pour intéresser les professionnels du capital-investissement. « *Le portrait-robot de ces nouveaux "anges" ? Un entrepreneur qui a la quarantaine, qui vient de vendre une première entreprise et devient business angel avant de lancer son prochain projet* », détaille Benjamin Bréhin, délégué général de France Angels. Au

cours des cinq dernières années, cette fédération de 82 réseaux rassemblant 4 300 business angels a financé 1 500 jeunes pousses pour plus de 200 millions d'euros.

**Mais certains « anges » sont plus jeunes encore.** Céline Lazorthes (32 ans), la fondatrice de la cagnotte en ligne Leetchi, a investi dans les lunettes personnalisables de Jimmy Fairly. Après la vente de Dealissime, Lara Rouyres (30 ans) s'est penchée sur le berceau de Monsieur Drive tout en lançant sa nouvelle entreprise, Selectionnist. Membre du réseau 50 Partners, elle participe au financement de start-up suivies par l'incubateur. Sans oublier Denis Fayolle (38 ans), cofondateur de LaFourchette.com, ou encore David Amsellem (36 ans), fondateur de John Paul, et déjà plusieurs années d'expérience en tant que business angel.

Quant à Jérémie Berrebi (35 ans), qui a fait fortune en cédant NetZone en 2004, sa stratégie pour Kima Ventures, la holding d'investissement qu'il a montée avec Xavier Niel (Free), est d'investir dans une ou deux start-up par semaine, pour des montants de 5 000 à 250 000 euros. Parallèlement à cette activité de business angel professionnel, Xavier Niel s'est associé à deux autres pionniers du numérique, Marc Simoncini (Meetic, Sensee) et Jacques-Antoine Granjon (Vente Privée), pour financer des idées : en 2013, ils ont alloué 20 000 euros à 101 projets en gestation, et pourraient distribuer 1 001 bourses lors de la prochaine édition. Les initiatives sont bienvenues, car la France reste à la traîne. Selon France Angels, l'Hexagone compte 8 000 business angels, soit 5 fois moins qu'au Royaume-Uni et 50 fois moins qu'aux États-Unis. ■ PC.

## Les dépoussiéreurs de business model (suite)

### RÉMY PERLA (31 ANS), RÊVE AUX LETTRES

#### L'expérience utilisateur au service de la pédagogie

Comme le chroniqueur des têtes couronnées Stéphane Bern, Rémy Perla déroule des histoires de princesses avec un grand sourire et un phrasé emphatique. Mais s'il se passionne pour les intrigues de palais, c'est pour mieux aider les enfants à apprendre à lire. Pour endiguer la chute de la France dans le classement du Programme international de suivi des acquis des élèves (Pisa), le fondateur de Rêve aux lettres parie sur une méthode innovante, validée par des pédagogues : une correspondance épistolaire avec l'enfant pour l'immerger dans une histoire dont il est le héros et en partie l'auteur.

« Imaginez : l'enfant découvre dans le courrier du jour une grande enveloppe à son nom. Intrigué, il l'ouvre, et trouve à l'intérieur un document officiel lui annonçant qu'il a été désigné roi d'un pays. Du fait de ces nouvelles fonctions, il reçoit d'autres missives, envoyées par ses sujets qui lui demandent conseil. La réponse qu'il rédigera orientera la suite de l'histoire », conte l'entrepreneur, en guise de pitch de son activité. Derrière son âme d'enfant, cet informaticien formé à l'université de Strasbourg cache de solides compétences en ingénierie logicielle. « Notre algorithme prédit les différentes réponses possibles de l'enfant. Tous les épisodes de l'histoire sont ainsi déjà rédigés, jusqu'à la fin, quand le mandat du roi arrive à son terme. C'est-à-dire quand l'abonnement souscrit par les parents est échu. »

Outre sa formule « royale », pour un envoi automatisé des courriers via La Poste, Rêve aux lettres propose une formule « princière » permettant aux parents moins fortunés de recevoir un kit de lettres à imprimer eux-mêmes. « Quand nous aurons atteint notre taille critique, nous confierons la mise sous pli à un établissement social d'aide par le travail alsacien », précise Rémy Perla. Et que les réfractaires aux contes de fées se rassurent : il déclinerait aussi sa méthode dans d'autres univers. ■

Rêve aux lettres en bref : 7 associés; le siège social est à Schiltigheim (Bas-Rhin); création en mai 2014.



### CAMILLE BLOT (25 ANS), CAM'S CAKES

#### CAM'S CAKES

#### La gourmandise sur mesure

Craquer pour une pâtisserie peut être culpabilisant. Pour remédier au dilemme des gourmands qui soignent leur ligne, Camille Blot a imaginé une gamme de cupcakes de différentes tailles : de la bouchée unique au maxi-gâteau à partager. La fondatrice de Cam's Cakes personnalise le décor de ses gâteaux à la crème avec des nappages dorés, des dessins et des figurines comestibles. « On m'a même commandé un gâteau en forme de sac à main, pour les 30 ans d'une fashionista. »

Les entreprises, elles, savourent le fait de voir trôner au sommet du gâteau leur logo, imprimé sur une pastille de papier azyme grâce à une technique d'impression alimentaire qu'elle a mise au point : « Pour la soirée d'inauguration de l'accélérateur parisien de start-up The Family, j'ai réalisé 150 pièces salées et sucrées. » Diplômée de l'École de commerce d'Angers, Camille Blot a suivi une formation de CAP en pâtisserie en août 2013. À terme, elle quittera les fourneaux pour se concentrer sur le développement d'un réseau de franchises, en France et à l'étranger. Mais pour l'heure, elle doit mettre la main à la pâte. Elle a signé un bail pour sa première boutique dans le quartier tendance de Rouen. « Nous proposerons des gâteaux à déguster sur place ou à emporter et un service traiteur. Je donnerai aussi des cours de réalisation de cupcakes », prévoit l'entrepreneure qui a dû retourner vivre chez ses parents, le temps de lancer son activité. « Entreprendre, c'est aussi faire des concessions », affirme-t-elle en souriant. ■

Cam's Cakes en bref : 1 fondatrice; les statuts seront déposés d'ici à l'été; le siège social sera basé à Rouen (Seine-Maritime).



## Les défenseurs du pouvoir d'achat

### DORIAN TOURIN-LEBRET

#### (26 ANS), SMART IMPULSE

#### Traquer le gaspillage d'électricité

Pour réduire la consommation énergétique d'un bâtiment, encore faut-il savoir où se trouve le potentiel d'économie d'énergie. Dorian Tourin-Lebret a creusé cette question à Centrale Paris avec sept autres étudiants, tous travaillant pendant leur temps libre.

« J'ai ensuite convaincu l'école de soumettre trois sujets aux étudiants pour m'aider à creuser les aspects marché et technique de mon premier prototype. » Son système de tracking détermine distinctement le nombre de kilowattheures absorbés par les lampes à LED, les ordinateurs, et tout autre appareil. « Chaque équipement émet un signal électrique spécifique. Nous les avons identifiés, et nous pouvons ainsi mesurer la consommation électrique de chacun. Cette technologie est dans la tête des chercheurs depuis vingt ans », expose l'entrepreneur aux cinq brevets internationaux. « Notre solution SaaS permet jusqu'à 30% d'économies d'énergie en installant un boîtier sur le réseau électrique. »

Associé à deux anciens camarades depuis mars 2011, il équipe des hôtels, des immeubles de bureaux et des sites industriels, en France et à l'étranger. Ils ont compacté leur dispositif Smart Analyzer, un pavé de 20 cm sur 30 cm, en un boîtier de 5 cm de côté. « Demain, notre solution tiendra sur une puce comme celle-ci », promet Dorian Tourin-Lebret, en montrant un centimètre carré de silicium. ■

Smart Impulse en bref : 14 salariés; siège social à Châtenay-Malabry (Hauts-de-Seine).



### SAMUEL ROY (27 ANS), PRICEMETRY

#### Inciter les e-commerçants à baisser leurs prix

Les prix sur les sites d'e-commerce varient sans arrêt. Par exemple, Amazon change ses prix 2,5 millions de fois... par jour. » Pour aider les internautes à faire leurs emplettes à moindre coût, Samuel Roy s'est associé à deux anciens collègues de chez GFI Informatique, où il a travaillé pendant cinq ans après son DUT en informatique à l'université de La Rochelle.

Ensemble, ils ont bâti des algorithmes capables de traquer les baisses de prix d'un produit chez différents e-commerçants. « Pricemetry permet au consommateur de désigner le produit qui l'intéresse, en précisant à quel prix il est prêt à l'acheter. Nous lui

envoyons une alerte dès que ce prix est atteint. » Et si le jeune entrepreneur veille à préserver le pouvoir d'achat des internautes, c'est pour permettre aux e-commerçants de doper leur chiffre d'affaires. « Vos recettes seront bien meilleures si vous vendez des milliers d'articles avec un rabais que si vous écoutez quelques exemplaires au prix initial. En écoutant les desiderata des clients potentiels, Pricemetry peut recommander un prix de vente optimal à l'e-commerçant. » Un des principaux acteurs de l'e-commerce en France devrait adopter la solution de Pricemetry, dès juillet prochain. ■

Pricemetry en bref : 3 associés; siège social à Pau (Pyrénées-Atlantiques); création en février 2014.

## SAMUEL SCIALOM (31 ANS), ENERGINEO

### Préserver la trésorerie de son client

« Nos clients sont des professionnels. Or, toutes les entreprises cherchent à gagner quelques mois de trésorerie. Nous leur proposons donc de ne pas verser d'argent pour nos prestations. Une fois nos dispositifs d'éclairage à LED installés, nous nous rémunérons sur les économies d'énergie réalisées », confie Samuel Scialom. Autodidacte et rompu à la vente, il s'est associé à son frère en mai 2009 pour fonder Energineo. « À l'origine, nous vendions des panneaux photovoltaïques à des particuliers. Mais quand l'État a supprimé le crédit d'impôt accordé pour ces installations, le marché s'est tari. En 2012, nous nous sommes spécialisés dans les solutions LED pour les entreprises. » Energineo est désormais référencé dans la grande distribution. Samuel Scialom table sur une croissance annuelle à deux chiffres, portée par l'essor des équipements LED « qui représenteront un marché de 40 milliards d'euros dans cinq ans ». Il envisage de se doter d'une cellule de R&D, présentant de nouvelles opportunités : « Avec le LiFi, on peut faire transiter des données via la lumière. Cette nouvelle technologie ouvre un champ nouveau d'applications. » Qu'il explore déjà en partenariat avec l'université de Versailles notamment. ■

Energineo en bref : 8 salariés; siège social à Villeurbanne (Rhône). CA 2013 : 610 000 €.



## SIMON LOUCHART (30 ANS), DEESPATCH

### Accélérer le traitement administratif dans les PME

Avec son entreprise Deespatch, Simon Louchart veut participer à l'effort de simplification administrative pour les entreprises. « Notre solution logicielle vise à fluidifier les process administratifs dans l'entreprise, en réduisant le nombre de mails envoyés et en permettant un suivi en temps réel. Par exemple, un colla-

borateur en déplacement pourra, via son téléphone portable, envoyer une note de frais à son responsable pour validation, et suivre le cheminement de sa demande entre les différents services jusqu'au virement bancaire sur son compte. Les remboursements de frais seront ainsi plus rapides », explique cet ingénieur diplômé de Centrale Paris. Après six ans d'expérience en tant qu'analyste fonctionnel chez Amadeus, une société spécialisée dans les systèmes de réservation des compagnies aériennes, il s'est fait la main en développant une application mobile pédagogique pour apprendre à jouer aux échecs. Le logiciel de Deespatch est actuellement en phase de bêta test. « Nous peaufinons notre plate-forme grâce aux retours de nos clients. Les applications de notre solution sont bien plus nombreuses que nous l'avions imaginé. »

Son associé et lui prévoient de se consacrer à temps plein à leur projet à partir de cet été. ■ Deespatch : 2 associés; siège social à Antibes (Alpes-Maritimes); création en 2014.



## GAGNER DES PRIX D'ENTREPRENEURS, À QUOI ÇA SERT ?

Les créateurs d'entreprise ont des journées bien chargées. S'ils prennent le temps de remplir des dossiers pour participer à des concours comme le prix La Tribune du Jeune Entrepreneur (PLTJE), et de « pitcher » pour décrocher un titre, ce n'est pas (uniquement) par amour de la compétition. « Me voir sacré "meilleur jeune entrepreneur de France", ça ferait tellement plaisir à ma mère », plaisanteront les plus facétieux... tout en peaufinant leur plan de communication. Car ces concours leur permettent de faire parler de leur société et, in fine, d'attirer les clients. C'est aussi l'occasion d'animer la communauté qu'ils fédèrent autour de leur marque, en ajoutant la fameuse touche d'émotion dans la relation client, tant recherchée aujourd'hui par les marketeurs. Parfois, l'exposition médiatique entraîne des retombées inattendues. Ainsi, Jean-Paul Di Cristo, fondateur d'Aide@venir et

finaliste du PLTJE 2013 dans la catégorie Social Business, a été invité par le cabinet de la ministre des Affaires sociales dans le cadre d'une réflexion sur les relations intergénérationnelles et le maintien à domicile des personnes âgées. « On ne serait jamais venu me chercher sans la visibilité offerte par le PLTJE », assure l'entrepreneur, qui a fondé sa société de services à la personne en zone rurale, en Gironde. Installé à Joux-La-Ville, en Bourgogne, depuis huit ans, Geoffrey Chopard s'est vu proposer par la mairie un site pour réaliser son projet de construction d'une usine pour fabriquer sa propre gamme de biscuits. D'autres concurrents ont signé des contrats avec des membres du jury du PLTJE, représentants d'Orange, d'EDF et de la Caisse d'épargne. Mais tous le reconnaissent : s'il ne suffit pas de remporter des prix pour obtenir des crédits auprès de son banquier, ces récompenses

rassurent et contribuent à créer des relations plus détendues.

### Plusieurs candidats ont fait affaires entre eux.

Certains ont noué des amitiés, et s'appellent régulièrement pour échanger des idées et conseils. À l'exception d'un entrepreneur, qui a cessé son activité pour prendre des responsabilités chez un de ses clients, Airbus, tous sont encore en activité et suivent leur business plan : nouvelles embauches, contrats à l'export, création de filiales. Quelques-uns continuent leur moisson de distinctions. En mars dernier, Guilhem Velvé Casquillas, le fondateur d'Elvesys, et Romain Ravaud, qui développe Whylot, à Cambes (Lot), finalistes du PLTJE 2013, ont été sélectionnés parmi les 100 lauréats du Concours mondial de l'innovation, piloté par la Commission Innovation 2030 et lancé par le président de la République en décembre 2013. ■ P.C.



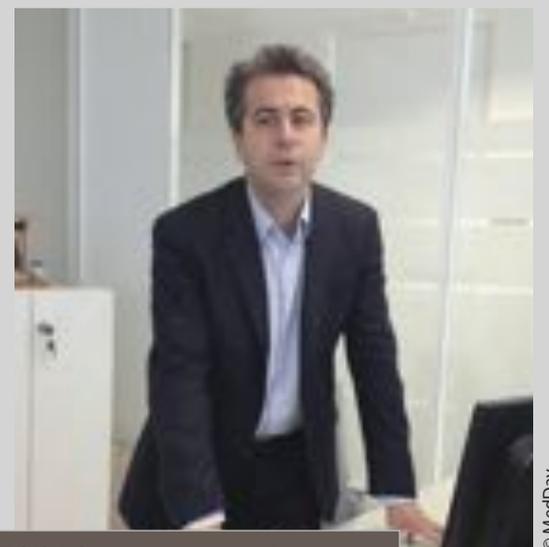
Les lauréats du PLTJE 2013, avec Jean-Christophe Tortora, président de La Tribune (6<sup>e</sup> en partant de la droite). © MARIE-AMÉLIE JOURNEL-LA TRIBUNE.

# INNOVONS ENSEMBLE, AVEC bpi**france** ET LA TRIBUNE

## MEDDAY INNOVE AVEC LE MÉTABOLISME CÉRÉBRAL

Fondée en 2011 au sein de l'Institut du cerveau et de la moelle épinière, sur le site de la Pitié-Salpêtrière, MedDay s'est d'abord penchée sur des maladies métaboliques très rares, certaines ne touchant qu'une poignée de patients dans le monde... Avant de s'apercevoir que ses travaux, basés sur la régulation du métabolisme du cerveau, pouvaient être adaptés à d'autres maladies neurodégénératives. « Le premier essai clinique de notre traitement de la sclérose en plaques a été très concluant, et nous envisageons le dépôt d'une demande d'autorisation de mise sur le marché d'ici à la mi-2015 si les études en cours confirment nos premiers résultats. Nous travaillons également sur un traitement symptomatique de l'autisme, et nous lancerons dès la fin de l'année une étude sur une trentaine de patients atteints d'Alzheimer », détaille Frédéric Sedel, le cofondateur de MedDay avec Guillaume Brion. Les recherches des six salariés ont accéléré depuis un an, grâce à une levée de fonds de 8 millions d'euros auprès de Sofinnova et de Bpifrance, via son fonds Innobio.

« À l'époque, tous nos projets étaient embryonnaires. Mais Bpifrance a senti le potentiel de notre approche, et nous a fait rencontrer Sofinnova. Ainsi, notre levée de fonds a été très rapide », souligne Frédéric Sedel. Depuis, un siège de son conseil d'administration est réservé à Bpifrance et un autre à Sofinnova. « Les équipes de Bpifrance, tant dans le financement que dans l'innovation, nous apportent un soutien énorme, et font preuve d'une grande réactivité. » MedDay prépare déjà la suite, en constituant avec l'assistance publique des Hôpitaux de Paris (AP-HP) et le CEA (Saclay) une base de données issues de 700 patients présentant « à peu près toutes les maladies neurologiques ». « Nous pouvons ainsi établir des profils neuro-métaboliques particuliers pour chacune de ces maladies, et envisager des traitements adaptés, précise Frédéric Sedel. En utilisant des molécules qui ont perdu leur brevet, nous débutons très vite les essais cliniques, et nous gagnons de nombreuses années de temps de recherche. Un temps précieux pour les patients. »



Frédéric Sedel, cofondateur de MedDay

© MedDay

Entrepreneurs, Bpifrance vous soutient en prêt et capital, contactez Bpifrance de votre région : [bpi\*\*france\*\*.fr](http://bpi<b>france</b>.fr)

LA TRIBUNE POURSUIT SON ENGAGEMENT DE SOUTIEN AUX JEUNES ENTREPRENEURS  
ET VOUS PRÉSENTE

# LE PRIX **LA TRIBUNE** JEUNE ENTREPRENEUR

SOUS LE HAUT PATRONAGE DE FRANÇOIS HOLLANDE  
Président de la République



RETROUVEZ LA GÉNÉRATION PEUR DE RIEN  
LORS DE LA 2ÈME CÉRÉMONIE DE REMISE DES PRIX

LE LUNDI 2 JUIN 2014 À 19H00 AU GRAND REX  
1, BOULEVARD POISSONNIÈRE – 75002 PARIS

**EN PRÉSENCE D'AXELLE LEMAIRE**

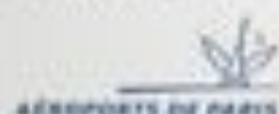
Secrétaire d'État en charge du Numérique,  
auprès du ministre de l'Économie, du Redressement productif et du Numérique

Inscrivez-vous sur <http://pltje.latribune.fr/inscription-soiree/> ou adressez-nous un email à [pltje@latribune.fr](mailto:pltje@latribune.fr)

SUIVEZ TOUTE L'ACTUALITÉ DU PRIX ET RÉAGISSEZ SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX :

## #PLTJE

NOS PARTENAIRES



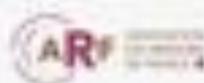
bpi**france**



EDF **Entreprises**



ALLIE DIGITAL



HAVAS  
WORLDWIDE



**SUD OUEST**

BORDEAUX - 17 MARS


**SÉLECTION**

Arnaud Desvantes, Mathieu Gayraud et Mathieu Chabot, Florent Guillerm, Samuel Roy, Thomas Samuel

**ÎLE DE FRANCE**

PARIS - 24 MARS


**SÉLECTION**

Maxime Njati, Florian Doutriaux, Guillaume Gibault, Jonathan Jermiac, Milane Jermiac, Florian Tourin-Lafont

**NORD EST**

 LILLE - 1<sup>ER</sup> AVRIL

**SÉLECTION**

Jean-Christophe Couvret, Maxence Desgheles, David-Maria Pena, Nery Peris, Roman Sereb

**OUEST**

NANTES - 3 AVRIL


**SÉLECTION**

Vincent Albert, Laurent Berthuel, Camille Bloz, Godefroy de Compiègne, Chloé Millon

**CENTRE EST**

LYON - 7 AVRIL


**SÉLECTION**

Alexandre Carré, Arj Ismail, Jennifer Lecroix, Julie Pouliguen, Samuel Scatton, Tom Threllet

**SUD EST**

MARSEILLE - 8 AVRIL


**SÉLECTION**

Morgan Benmoussan, Simon Leochart, Guillaume Malinier, François Paolet

**CENTRE SUD**

TOULOUSE - 14 AVRIL


**SÉLECTION**

Arnaud Ayollès, Aurélien Brugniac, Olivier Carot, Arnaud Theriaque


**1. LA CANDIDATURE**

Le Prix est ouvert à tout entrepreneur de moins de 35 ans dont la société est française et a réalisé un CA minimum de 100 K€ en 2013. Le Prix comprend 6 catégories : Green Business, Industrie, Numérique, Services, Social Business et Start. La catégorie Start récompense un entrepreneur en devenir avec un projet d'entreprise ou une entreprise n'ayant pas encore un an d'existence. Chaque candidature s'effectue dans une des 7 régions définies.


**2. LES SÉLECTIONS**

7 sélections régionales ont eu lieu du 17 mars au 17 avril 2014 pour être les finalistes nationaux du Prix. Chaque jury, composé d'experts économiques du territoire concerné, a choisi de sélectionner ou non un candidat par catégorie pour la finale. Au total ce sont 35 entrepreneurs finalistes qui ont été élus.


**3. LE GRAND ORAL**

Le jeudi du 29 avril 2014 a été consacré à l'ultime oral des 35 finalistes. Chaque candidat a défendu son projet devant le jury national. Le candidat ayant reçu le plus grand nombre de votes des internautes s'est vu octroyer un bonus de 3 voix lors de la délibération. Le jury a déterminé quels sont les 6 lauréats du Prix La Tribune Jeune Entrepreneur 2014.


**4. LA REMISE DES PRIX**

La cérémonie de remise des prix se tiendra le lundi 2 juin au Grand Rex. Plus de 2 000 personnes sont attendues pour récompenser les 6 lauréats 2014.


**#PLTJE C'EST AUSSI:**

**137 660 likes**

 sur l'ensemble des fiches candidats  
**220 190 personnes**  
 ont suivi l'actualité du Prix

**4 115 tweets**

 avec **#PLTJE** vus par plus de  
**866 000 personnes**

**14 220 personnes**

ont vu nos publications



# LE TOUR DU MONDE DE

## De la maison imprimée en 3D au Van Gogh à prix cassé...

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

### 1 CANADA – Toronto

#### Le réseau social totalement privé

**Sécurité.** Marre de ne pas savoir ce que font les réseaux sociaux de vos données? Une start-up canadienne lance myApollo, le premier réseau social totalement privé. Sur myApollo, les données des utilisateurs ne passent pas par des parcs de serveurs. Le réseau dispose de sa propre infrastructure, capable d'établir des connexions en direct entre les terminaux utilisateurs sans stocker leurs données privées sur des serveurs tiers. De plus, ce réseau social n'est accessible que par la famille ou les amis, à l'abri des regards indiscrets. Actuellement, myApollo est disponible sur Android et iOS. Il propose la création d'un profil personnel, l'établissement d'un réseau de contacts, l'envoi de messages instantanés cryptés et le partage de photos. D'autres fonctions seront prochainement disponibles : partage de vidéos, stockage de données sur cloud privé ou encore un système de transfert de fichiers.



©ARROWARE INDUSTRIES

### 2 ÉTATS-UNIS – Philadelphie

#### Des cellules cancéreuses imprimées en 3D

**Recherche.** La 3D ouvre de nouvelles perspectives dans la lutte contre le mal du XXI<sup>e</sup> siècle, le cancer. À Philadelphie, le professeur Wei Sun et ses équipes ont pu reproduire des cellules cancéreuses artificielles présentes dans les tumeurs grâce aux technologies 3D. L'objectif : améliorer les essais cliniques. Jusqu'à présent, ces tests étaient réalisés sur des modèles en 2D et non en 3D. Cette avancée va donc permettre aux chercheurs d'avoir une meilleure compréhension du développement des cellules cancéreuses et de tester plus efficacement les nouvelles thérapies.



### 3 ESPAGNE – Donostia

#### Reniflez votre repas avant de le commander

**Restauration.** Avant d'acheter une paire de chaussures, il est normal de les essayer. Pourquoi ne pas faire de même au restaurant? C'est l'idée d'un chef espagnol, Andoni Luis Aduriz, qui a mis au point une application pour « sentir » les plats du jour. Baptisée Smell-o-Vision, l'application permet de recevoir sur son téléphone un aperçu olfactif de la carte. L'utilisateur peut parcourir en ligne le menu, sélectionner le plat qui le met en appétit et recevoir l'odeur de ce plat, comme s'il passait le nez dans les cuisines. Puis, évidemment, passer commande. Du gagnant-gagnant : le restaurateur a trouvé un moyen original de se faire de la publicité, tandis que le client est certain de déguster un plat qui va lui plaire.



### 5 TURQUIE – Istanbul

#### L'appli qui veille sur la concurrence

**E-commerce.** Rester compétitif est primordial pour les e-commerçants. Moyennant un abonnement mensuel variable selon les besoins des clients, l'application turque Prisync se charge de « traquer » les concurrents. Dès que l'un d'entre eux modifie ses prix, est en rupture de stock ou propose un nouveau produit, Prisync envoie un e-mail pour vous prévenir et vous permettre ainsi d'agir rapidement pour rester dans la course.



### 4 ALLEMAGNE – Hallbergmoos

#### Le haut-parleur sans fil intelligent

**Techno.** Créée par la start-up allemande Binauric, Boom Boom est un haut-parleur portable, sans fil, qui parle et comprend les ordres de son propriétaire. Doté d'un design original en forme de polygone, il se transporte n'importe où et se connecte à n'importe quel appareil Bluetooth. Il propose un son d'une grande qualité, y compris pour écouter les musiques en streaming ou lors d'une conversation sur Skype. Contrôlable par la voix et par les gestes, il vous demande quelle musique vous voulez écouter et vous prévient lorsqu'il est temps de recharger la batterie, dont l'autonomie est de 15 heures. Coût : 199 euros.



© BINAURIC



PLUS D'ACTUALITÉS  
ET D'INFOGRAPHIES  
SUR [LATRIUNE.fr](http://LATRIUNE.fr)

# L'INNOVATION

## 6 RUSSIE – Moscou

Un Van Gogh plus vrai que nature pour 145 euros

**Art.** Vous avez toujours rêvé de posséder des toiles de maître? La start-up russe Poxel a développé une technologie qui permet d'imprimer des tableaux reproduisant parfaitement le toucher de l'artiste, pour seulement 145 euros. Une prouesse réalisée par des imprimantes typographiques UV à grand format, qui « lisent » les contours des touches de peinture, les couleurs et leur éclat. « Nous pouvons reconstituer les formes uniques des coups de pinceaux et l'extraordinaire technique du peintre », affirme Lioubov Tcherevan, la PDG de Poxel.

La start-up imprime le relief du tableau en cinq ou six couches, ce qui rend les différences entre l'original et la copie invisibles à l'œil nu. Le magasin en ligne



propose près de 300 000 reproductions des artistes les plus célèbres comme Van Gogh et Picasso. De quoi frimer à moindre coût.

## 9 CHINE – Shanghai

10 maisons construites en 3D et en... 24 heures

**L**a société de construction Yingchuang New Materials a réalisé un exploit à en bluffer plus d'un : construire 10 maisons en seulement 24 heures. Pour parvenir à ce résultat, la société a utilisé une machine aux dimensions gigantesques (32 mètres de long sur 10 mètres de large), fondée sur le concept de l'impression 3D. Au lieu d'utiliser du plastique ou de la fibre comme la plupart

des imprimantes de ce type, ce dispositif a utilisé une pâte constituée de ciment. Chaque maison sera vendue 4800 dollars. Cette machine aurait demandé plus de douze ans de recherche et développement, et pas moins de 20 millions de yuans (environ 2,3 millions d'euros) d'investissement. À l'avenir, elle pourrait révolutionner la construction des édifices.



© YINGCHUANG NEW MATERIALS

## 7 BANGLADESH – Dhaka

Le recyclage pour booster les ventes de Coca-Cola

**Marketing.** La célèbre marque américaine a eu une idée de génie pour améliorer son image à Dhaka, au Bangladesh. Pour accélérer la prise de conscience écologique, la multinationale a installé six bornes de jeu d'arcade, baptisées « Coca-Cola Happiness Arcade ». On y joue non pas avec des pièces, mais avec des bouteilles de Coca-Cola vides. Il est vrai que l'amoncellement des déchets pose problème dans cette cité de 15 millions d'habitants. Selon la marque, des milliers de bouteilles ont été collectées. Elles sont ensuite recyclées pour en produire de nouvelles.



© CAPTURE D'ÉCRAN VIDEO YOUTUBE / COCA-COLA

## 10 AUSTRALIE – Toowoomba

Payer avec son costume

**Confort.** Le paiement par carte bancaire sera-t-il démodé dans les années à venir? La société australienne Heritage Bank a mis au point le Power Suit, un costume élégant qui permet à celui qui le porte de régler ses achats avec sa manche. Fabriqué en laine fine, il intègre une puce au niveau de la manche, associée au compte en banque de son propriétaire. Il suffit d'effleurer une borne de paiement pour déclencher l'achat. L'invention est certes pratique, mais mieux vaut ne pas se faire voler sa veste.



## 8 THAÏLANDE – Bangkok

Des écrans de vidéopub sur des roues de moto

**Marketing.** Les nouvelles technologies offrent de nouveaux terrains de jeu aux publicitaires. La société thaïlandaise World Moto a conçu le Wheelies, un système à fixer sur les roues des motos ou des scooters pour les transformer en véritables écrans. L'appareil, équipé de 424 LED réparties sur 8 rayons, peut diffuser en boucle des vidéos de trente secondes. Idéal pour faire de la publicité dans les villes, ou pour les passionnés de tuning, qui pourraient personnaliser leur moto avec des vidéos. Dix-huit mois de recherche ont été nécessaires pour créer le Wheelies. Le constructeur estime le coût de l'installation de son appareil à 1000 dollars pour une roue avant.



© WORLD MOTO

# ENTREPRISES

INVENTER

## Les labos publics multiplient les essaimages

PAR ISABELLE BOUCQ

@kelloucq

**D**ans le monde des entreprises issues de la recherche publique, il y a un avant et un après la loi Allègre sur l'innovation et la recherche de 1999. « Le CEA a une politique d'encouragement à la création d'entreprises innovantes depuis les années 1980. La loi Allègre a nettement contribué à renforcer le mouvement en permettant aux chercheurs de créer leur entreprise », explique Yvan Baumann, responsable de l'essaimage au CEA. Outre la possibilité offerte aux chercheurs de se mettre en disponibilité pour mener à bien la création de leur start-up, ce vétéran de la valorisation cite trois mesures incitatives : la création d'incubateurs publics pour accompagner ces scientifiques dans leur mue entrepreneuriale ; les fonds d'amorçage publics qui ont reçu 600 millions d'euros du Fonds national d'amorçage en 2011, et le Concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes du ministère de la Recherche.

Bilan ? « Il y a six ou sept ans, on était à environ cinq entreprises créées par an au CEA. Aujourd'hui, on est autour d'une dizaine. Ce n'est pas beaucoup, mais c'est au-delà de l'objectif fixé par nos autorités de tutelle de 25 créations tous les quatre ans », observe Yvan Baumann. « Quand on mature une technologie, on a le choix du transfert vers

### 5<sup>e</sup> rang

mondial, c'est la place de la recherche française. Mais le pays reste au 20<sup>e</sup> rang pour l'innovation.

une entreprise existante ou de la création d'une nouvelle entreprise. Pour la création, on s'interroge sur une liste de critères. Mais il faut aussi un porteur de projet volontaire dans l'équipe. Il reste salarié du CEA pendant dix-huit mois et garde un droit de retour pendant quatre ans », détaille Yvan Baumann.

Au CEA, 90% du transfert industriel se fait vers des sociétés existantes. Mais le nombre de spin-off pourrait continuer à augmenter grâce aux journées de sensibilisation organisées pour les chercheurs.

### UN TRINÔME POUR DÉVELOPPER LES PROJETS

C'est le cas, par exemple, de WiN MS, une start-up issue du CEA List et spécialisée dans le diagnostic des systèmes de câblage pour la maintenance aéronautique et la surveillance d'infrastructures câblées pour lutter contre les vols dans le réseau ferroviaire. Marc Olivas, chercheur et

Depuis quinze ans, les chercheurs publics sont vivement encouragés à valoriser leurs travaux en créant des entreprises. Pour faciliter leur démarche, leurs établissements les accompagnent avec des dispositifs et des financements spécifiques. Retours d'expérience.



Un laboratoire de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale. L'Inserm dispose d'un fonds d'amorçage doté de 40 millions d'euros pour financer des biotechs issues de la recherche publique. © CHU BREST-GARO / PHANIE / AFP

aujourd'hui dirigeant de l'entreprise, brûlait d'envie de passer à l'étape suivante. « Nous nous sommes rencontrés en 2011 grâce au dispositif "Start-up In Vitro" d'HEC Paris, qui met en relation des scientifiques et des alumni d'HEC pour maximiser les chances des start-up », explique Arnaud Peltier, le cofondateur de WiN MS, qui emploie aujourd'hui huit personnes et travaille avec des sous-traitants français. Lauréate du Concours national d'aide à la création d'entreprises innovantes dans la catégorie « En émergence » en 2011 et « Création-développement » en 2012 (61% des projets lauréats sont issus de la recherche publique), la société a pu financer son démarrage et décrocher rapidement son premier client. « Être issus de la recherche nous donne un fort avantage compétitif, charge à nous de continuer nos efforts de R&D », prévient Arnaud Peltier.

La secrétaire d'État chargée de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Geneviève Fioraso, rappelle souvent que la recherche française se place au 5<sup>e</sup> rang mondial, mais qu'on plafonne au 20<sup>e</sup> rang pour l'innovation. Avec sa loi du 22 juillet 2013 qui intègre un volet sur le transfert de technologie et la valorisation des résultats, elle ambitionne d'accélérer le passage de la recherche du labo à l'entreprise. Un mouvement qui est en marche dans tous les organismes de recherche. Dans la foulée de la loi Allègre, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) s'est doté de sa structure de transfert de technologie, baptisée Inserm Transfert en 2000, avant de créer en 2005 Inserm Transfert Initiative. Ce fonds d'amorçage doté de près de 40 millions d'euros a pour mission de financer des biotechs issues des résultats de la recherche publique, dont

une très forte majorité de l'Inserm. Cécile Tharaud vient de prendre la tête d'Inserm Transfert Initiative après avoir dirigé Inserm Transfert. « Nous avons une dizaine de chefs de projets, avec de solides parcours dans la recherche académique et privée, qui vont dans les labos parler aux chercheurs pour avoir un regard sur le développement précoce de projets à fort potentiel. Les projets détectés sont pilotés par un trinôme composé du chef de projet scientifique, d'un ingénieur brevet et d'un business développeur. Cette équipe sait de quoi le projet a besoin et à quel moment, en tenant compte du retour des industriels », explique-t-elle sur le fonctionnement d'Inserm Transfert. « Pour avoir des projets d'entreprises pérennes, il faut une science d'excellence, un marché et une équipe de management que nous construisons. » Et ça, c'est le travail d'Inserm Transfert Initiative.

### Palmarès

- **CNRS** : de 50 à 70 créations par an (774 start-up depuis 1999).
- **CEA** : 160 créations depuis 1972.
- **Inria** : 130 créations depuis 1984.
- **Inserm** : une centaine de start-up depuis 1999.
- **Inra** : plus de 80 créations en dix ans.
- **AP-HP** : 29 créations depuis 2010.

### En attendant le mandataire unique

« Quand il faut attendre en moyenne dix-huit mois pour une licence, une start-up a le temps de mourir », reconnaît Geneviève Fioraso, secrétaire d'État à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. Problème, la promesse du mandataire unique, qui doit accélérer le processus, tarde à se concrétiser. « La recherche publique ne vit pas au rythme des marchés privés », se lamente un professionnel.

### La préférence européenne

La hantise du gouvernement est de voir les résultats de la recherche publique fuir à l'étranger. La loi du 22 juillet 2013 sur l'Enseignement supérieur et la Recherche mentionne « le transfert préférentiel de la propriété intellectuelle auprès des PME et ETI qui l'exploitent sur le territoire européen ». À défaut de pouvoir spécifier le territoire français...

Marc Olivas et Arnaud Peltier, cofondateurs de WiN MS, start-up issue du CEA List, et spécialisée dans le diagnostic des systèmes de câblage pour la maintenance aéronautique et la surveillance d'infrastructures câblées pour lutter contre les vols dans le réseau ferroviaire.

© LAURENCE LEFEVRE/FIZZY, WIN MS



Parmi les spin-off issus de l'Inserm Transfert, citons Fovea Pharmaceuticals, racheté par Sanofi en 2009, DNA Therapeutics ou encore Sensorion. « Nous faisons de la R&D dans le secteur médical en amont des sociétés pharmaceutiques », explique le docteur Laurent Nguyen, PDG de Sensorion.

« Nous avons trois programmes de candidats médicaments qui sont à l'origine basés sur des travaux de l'unité Inserm du docteur Chabbert sur les désordres vestibulaires, à Montpellier. Pour les problèmes de vertiges et d'audition, il n'existe que trois ou quatre médicaments dans le monde. Un produit efficace pourrait devenir un blockbuster. » En attendant, la prudence doit rester de mise : toutes les sociétés essayées, à l'Inserm et ailleurs, ne rencontrent pas le succès. Et parmi les survivantes, beaucoup restent de taille modeste. Quant à la recherche agronomique, ils sont huit à Inra Transfert à valoriser les résultats obtenus par les chercheurs. « Nous évaluons les projets sur quatre critères : la propriété intellectuelle, la qualité scientifique, le marché et l'envie de créer dans l'équipe », résume Philippe Lénéé, son directeur général, auquel il arrive de proposer un projet de création à l'un des sept incubateurs partenaires quand aucun chercheur n'est partant. « Si nous avons une technologie de rupture, on pense plutôt à la création d'une start-up car il faudra monter une filiale. Si c'est une innovation incrémentale, on la propose à une société existante. »

## DE BEAUX SUCCÈS, COMME KELKOO ET ILOG

Bel exemple de spin-off issue de l'Inra : ReproPharm. Cette société tourangelle commercialise depuis 2013 le premier kit d'ovulation pour les bovins : les éleveurs l'utilisent facilement à la ferme pour programmer les inséminations avec plus d'efficacité. « Quand j'ai déposé mon premier brevet en 1991, c'était plus important de publier un article que de créer des produits. Mais j'ai toujours eu le souci de mettre des produits sur le marché », explique Marie-Christine Mauré, ancienne chercheuse de l'Inra Tours qui dirige aujourd'hui cette société de sept personnes dont elle assure aussi la direction scientifique. Après l'Europe, ReproPharm a commencé à se déployer aux États-Unis et au Canada.

Spécialiste du transfert technologique et ancien directeur général adjoint de l'Inria, l'organisme public de recherche dédié aux sciences et technologies du numérique, Laurent Kott est aujourd'hui président du directoire d'IT-Translation, l'outil de valorisation de la recherche par la création

d'entreprises de l'Inria. Si tout a commencé par la création en 1984 de Simulog (ingénierie de logiciels scientifiques), l'Inria affiche sur son tableau d'honneur de beaux succès comme Kelkoo, le moteur de shopping issu des travaux de l'Inria et de Bull, revendu à Yahoo pour 500 millions de dollars. Ou encore Ilog, lancée à la fin des années 1980 et revendue à IBM vingt ans plus tard.

« Globalement, il y a un mouvement encourageant et de plus en plus de chercheurs qui ont envie d'entreprendre et ne se laissent pas démotiver », estime-t-il.

Assoupi après l'éclatement de la bulle Internet, le mouvement est reparti à partir de 2009. « Les sujets de recherche ont des hauts et des bas. À l'Inria, nous travaillons depuis des dizaines d'années sur des sujets qui décollent maintenant, comme les systèmes distribués devenus le cloud, la robotique ou le calcul haute performance. On sait que la création est de longue haleine et que le taux d'échec est élevé. »

## « D'ABORD BÉNÉFICIER À LA FRANCE, PUIS À L'EUROPE »

Perturbé par les rachats étrangers? « On peut épiloguer sur la taille des marchés ou la prise de risque. Mais, c'est un fait. Quand ces start-up ont du succès et ont besoin de se déployer à l'international, elles vont vers de grandes sociétés. On peut le regretter, mais c'est aussi un signe de reconnaissance que ces grandes sociétés rachètent de bonnes technologies », raisonne Laurent Kott.

Même son de cloche du côté du CNRS, champion de la création d'entreprises avec une cinquantaine de cas par an, où on évoque les Zones à régime restrictif, récent outil de protection du potentiel scientifique et technique. « Cette propriété intellectuelle qui a été financée par l'État doit d'abord bénéficier à la France, puis à l'Europe. Mais il vaut mieux se tourner vers des industriels étrangers que ne rien en faire et n'avoir aucun retour », estime Pierre Roy, directeur adjoint au CNRS-DIRE.

Comprendre les retombées économiques des start-up issues de la recherche publique est un autre casse-tête. « Elles ne publient pas ces données et nous n'avons pas les ressources pour les suivre », constate-t-il. Car parfois l'origine des travaux n'est plus mentionnée. Il faut être spécialiste pour savoir, par exemple, que la technologie EB66 de la biotech Valneva est basée sur un brevet de l'Inra... EB66? Une ligne cellulaire qui a permis de produire un vaccin contre la grippe pandémique H5N1, qui a reçu en mars dernier une autorisation de mise sur le marché au Japon. ■

## ILTOO PHARMA : UN PROFESSEUR DE MÉDECINE RÉCIDIVE

Le professeur David Klatzmann est un vieux routier du transfert industriel, avec deux créations antérieures toutes les deux rachetées par des sociétés américaines, l'une ayant débouché sur la commercialisation d'un vaccin et l'autre ayant capoté. « Au début, je me suis fait chahuter par certains collègues et il était difficile de trouver des fonds publics pour passer à la production. Mais valoriser sa recherche pour avoir des retombées économiques fait maintenant partie de nos missions et on trouve des sources de financement, notamment grâce à l'Europe, qui soutient

de façon importante les PME », explique celui qui dirige un service de recherche et un service hospitalier à la Pitié-Salpêtrière. Il faut dire que l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) s'est également dotée d'un Office du transfert de technologie & des partenariats industriels qui accompagne les créateurs.

L'idée lui est venue d'utiliser une molécule déjà connue dans le traitement du cancer pour lutter contre des maladies auto-immunes, comme le diabète de type 1, la sclérose en plaques ou le psoriasis. Basés sur une hypothèse qui était loin

d'être intuitive, les premiers résultats d'essais thérapeutiques sont prometteurs et débouchent, dans cet ordre, sur un dépôt de brevet, une publication scientifique et la création en 2012 de la société ILTOO Pharma dont le professeur Klatzmann est cofondateur et devrait bientôt en devenir conseiller scientifique. ILTOO Pharma a négocié une licence de brevet avec l'AP-HP avec laquelle il collabore sur de nouveaux essais thérapeutiques.

« Il y a encore beaucoup de travail pour réaliser les espoirs. ILTOO Pharma permet l'accès à des financements auxquels nous n'avons pas accès en tant qu'académiques, explique-t-il. Le potentiel est énorme car les maladies auto-immunes et inflammatoires représentent un tiers des dépenses de santé dans les pays développés. » Le directeur général d'ILTOO Pharma, Jérémie Mariau, estime que le premier produit commercialisé, vers 2020, pourrait générer des ventes nettes d'1 milliard d'euros par an au pic des ventes, soit environ six ans après sa mise sur le marché. ■



Le professeur David Klatzmann, fondateur d'ILTOO Pharma, souligne que « valoriser sa recherche pour avoir des retombées économiques fait maintenant partie de nos missions ». © PATRICK ALLARD / REA

## - AVIS -

Par Jugement contradictoire en date du 4 décembre 2013, le Tribunal de Commerce de LYON a condamné la société ANTHEMA et son dirigeant Monsieur Didier COCCO à réparer le préjudice qu'ils ont causé à la société 2C AMENAGEMENT par leurs actes de concurrences déloyales, dans les termes ci-dessous reproduits, dans l'intégralité du dispositif :

**DIT ET JUGE** qu'en qualité d'associé et ancien dirigeant de la société 2C AMENAGEMENT, Monsieur Didier COCCO est débiteur d'une obligation de non-concurrence et de loyauté.

**CONDAMNE** la société ANTHEMA et Monsieur Didier COCCO solidairement à réparer le préjudice qu'ils ont causé à la société 2C AMENAGEMENT en procédant à des actes de concurrence déloyale.

**CONDAMNE** la société ANTHEMA et Monsieur Didier COCCO à payer solidairement la somme de 120 000 € à la société 2C AMENAGEMENT à titre de dommages et intérêts.

**DEBOUTE** la société ANTHEMA et Monsieur Didier COCCO de leur demande reconventionnelle.

**CONDAMNE** solidairement la société ANTHEMA et Monsieur Didier COCCO à payer à la société 2C AMENAGEMENT la somme de 5 000 € au titre de l'article 700 du CPC.

**ORDONNE** la publication de la présente décision dans cinq journaux ou périodiques spécialisés aux frais de Monsieur Didier COCCO et de la société ANTHEMA.

**ORDONNE** l'exécution provisoire de la présente décision.

**CONDAMNE** solidairement la société ANTHEMA et Monsieur Didier COCCO aux entiers dépens, y compris ceux découlant des articles 10 à 12 du 12 décembre 1996 en cas d'exécution forcée.

Les dépens visés à l'article 701 du Code de procédure civile étant liquidés à la somme de 106,80 €uros (83,48 +23,32).

**Prononcé par dépôt au Greffe conformément à l'article 450 alinéa 2 du Code de procédure civile.**

AGIR

# Chez AXA France, on entre dans l'an III de l'innovation

Le groupe d'assurances a mis en place une charte de l'innovation participative afin de remotiver les équipes et de passer à la vitesse supérieure.

PAR  
MARIE-  
MADELEINE  
SÈVE

Le 6 février dernier, Nicolas Moreau, le PDG d'AXA France, Marine de Boucaud, la DRH, et Éric Lemaire, le directeur communication, signaient la Charte de l'innovation participative, un texte élaboré par l'association Innov'Acteurs<sup>1</sup> rappelant les sept principes majeurs à respecter pour qui veut engager ou dynamiser efficacement une remontée d'idées de ses bureaux et de ses ateliers. L'assureur, l'un des premiers du secteur des services avec La Poste et la Société générale à s'être lancés dans ce processus, n'est pas le seul à avoir apposé le nom de ses dirigeants au bas de ce parchemin, somme toute plus incitatif que normatif. Mais au-delà des déclarations d'intention, AXA France

marque là une étape clé de sa politique, très active en ce domaine depuis 2008, et fait de ce document un levier de motivation pour aller plus loin dans les échanges collaboratifs. « Nous souhaitons consolider une culture de la confiance et renforcer un style de management plus transversal, souligne Emmanuel Frizon de Lamotte, responsable de l'innovation participative d'AXA France (16000 salariés). La parole doit être libérée et écoutée. Aucune idée ne doit se perdre dans les têtes, les couloirs ou les tiroirs, elles représentent une valeur pour l'entreprise. »

Depuis sept ans, les suggestions sont donc postées sur une plate-forme collaborative – Innov'AXA – intégrée au réseau social intranet en 2013. Nul besoin d'aller voir ses chefs

n+1 ou n+2 pour vendre son idée, nul besoin non plus de rechercher quelle est l'instance la mieux placée pour la traiter et décider. Grâce à l'outil numérique, grâce à un réseau de 150 salariés relais de l'innovation, dits Innov'Acteurs, missionnés sur le terrain pour pré-analyser les idées postées, lancer des « défis » sur des thèmes stratégiques (les « idées provoquées »), rencontrer des experts capables de les étudier, encourager chacun à participer, l'assureur a déjà réalisé une belle moisson : depuis 2008, 135 défis ont été lancés, 7000 idées au total ont été recueillies, 30% ont été refusées, 40% sont encore à l'étude et 30% ont été mises en œuvre, dont l'une émise par un employé au service courrier et qui fait gagner 700000 € par an à l'entreprise. Bon élève, AXA France suit déjà les préconisations de la charte. Elle forme ses Innov'Acteurs à la créativité, sensibilise les managers sur le sujet, mesure l'efficacité de la démarche en termes de bien-être au travail, de nouveaux produits ou de gains financiers, informe ses troupes sur les résultats, reconnaît et fête les bonnes initiatives et leurs auteurs.

## L'OFFRE « LOVE ASSUREUR », UNE IDÉE NÉE SUR LE RÉSEAU

Une charte qui est donc utile? « Oui! », répond sans ambages Brice Challamel, président d'Act One, cabinet spécialisé dans la conduite de l'innovation. « Un tel document listant de bonnes pratiques a un intérêt pour les

salariés et pour les partenaires, car il souligne la maturité de l'entreprise dans une culture managériale différente et prépare les esprits à utiliser des outils collaboratifs plus ouverts. » Selon lui, après les boîtes à idées physiques dans l'industrie, après les cercles de qualité, l'innovation participative en est à sa troisième génération, celle des réseaux sociaux accessibles à tout public – forums, Facebook, Twitter, YouTube – et des logiciels disponibles en cloud, comme la suite Google Apps.

De ce point de vue, AXA France semble d'ailleurs un peu au milieu du gué. D'un côté, elle a misé sur les outils numériques, réclamés par les salariés français, selon le sondage réalisé par Capitalcom en octobre 2013<sup>2</sup>, puisque 30% des répondants déplorent le retard pris par leur employeur dans l'usage du digital. Mais d'un autre côté, ses collaborateurs ne sont pas poussés à partager leurs illuminations à l'extérieur sur la toile, « par souci de confidentialité ». Toutefois, l'assureur a tenté « un coup d'essai » à la mi-2013 en termes d'ouverture, en conviant les internautes à phosphorer autour de produits utiles aux jeunes sur un mini-site spécifique AXA France, mis en ligne sur les réseaux sociaux. C'est ainsi qu'un de ses prospects a suggéré d'assurer la rupture amoureuse, plébiscitée par les autres internautes sur le mini-site, ce qui a abouti au lancement de l'offre ponctuelle « love assureur » à l'occasion de la Saint-Valentin 2014, garantissant, entre autres, un abonnement de trois mois à un site de rencontres et l'effacement de toute trace numérique sur sa relation avec un(e) « ex ». L'entreprise envisagerait-elle de récolter d'autres contributions numériques de clients, prospects ou fournisseurs? En tout cas une chose est sûre, Emmanuel Frizon de Lamotte « rêve d'ouvrir l'application Innov'AXA sur smartphone pour favoriser l'émission d'idées à tout moment ». ■

1. Innov'Acteurs, qui rassemble 80 groupes, PME et institutions, est présidé par Muriel Garcia, responsable de l'innovation participative à La Poste, qui a aussi signé la charte : [www.innovacteurs.asso.fr](http://www.innovacteurs.asso.fr)
2. Étude en ligne auprès d'un échantillon de 800 actifs représentatifs.

De gauche à droite : Éric Lemaire et Nicolas Moreau, respectivement directeur de la communication et PDG d'Axa France, Muriel Garcia, présidente d'Innov'Acteurs et Emmanuel Frizon de Lamotte, responsable de l'innovation participative d'Axa France.

© AXA FRANCE



CHANGER

# Sounderbox réinvente le juke-box

Cette start-up montante du numérique français dépoussière le bon vieux juke-box. En misant sur le collaboratif et le social, elle veut devenir le leader dans le choix de la musique... à l'international.

PAR  
FRÉDÉRIC  
THUAL

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

C'est une idée simple. Celle d'une playlist collaborative permettant aux clients ou aux visiteurs d'un lieu public d'intervenir sur la programmation musicale à partir d'un smartphone, d'une tablette ou d'un ordinateur. Et de partager ses goûts et ses découvertes musicales. En une nuit, Quentin Adam, initiateur de l'idée et membre de l'incubateur nantais Company Campus, met sur le papier une application Web. En moins d'un an, l'aventure réunit quatre associés issus du Company Campus, qui peaufinent le concept. Et en juillet 2013, ils créent la société Sounderbox et la box du même nom. Le pack abonnement comprend la location de la Sounderbox, l'accès au service, une hotline et un SAV, une interface administrateur et un pack animation (affiches, flyers, stickers...). Accessible via un compte Facebook ou Sounderbox et gratuit pour les utilisateurs, le pack abonnement revient à 69 €/mois pour une durée d'un an. Connectée aux réseaux de musique en streaming Spotify, Deezer, Soundcloud, la formule offre plus de 30 millions de titres.

Dès le départ, le producteur de cidre irlandais Magner Ciders et le brasseur Carlsberg ont compris le bénéfice qu'ils pouvaient tirer de ce concept. Initialement pensée pour de l'événementiel, la Sounderbox commence à séduire les cafés, hôtels, restaurants (CHR), les chaînes de magasins, les franchisés, etc. « Ça plaît beaucoup », constate Stéphane Mentec, animateur du lounge bar 4.44 du grand hôtel Mercure dans le centre-ville de Nantes. « C'est bien plus simple à mettre en place qu'une soirée classique, moins onéreux, et ça permet de garder les gens dans l'établissement. Et donc de générer des ventes supplémentaires », observe-t-il. À la fin de 2014, Sounderbox estime qu'elle aura signé 10000 abonnements et réalisé un chiffre d'affaires de 500000 euros. « Nous voulons atteindre 10 millions d'euros d'ici trois ans », précise Anthony Gongora, président de la PME qui devrait, d'ici à la fin de l'année, mener une levée de fonds de 500000 euros, nécessaire pour son développement à l'international.

Car, telle est bien l'ambition des Nantais : deux mois après le lancement officiel de la Sounderbox au salon des objets connectés de Las Vegas en janvier dernier, ils se sont



En janvier dernier, au salon mondial des objets connectés de Las Vegas, l'équipe de Sounderbox en compagnie de Fleur Pellerin, alors ministre chargée de l'Économie numérique.

© DR

envolés pour Austin (États-Unis), courant mars, en compagnie d'une dizaine de start-up françaises prometteuses, sélectionnées par UbiFrance pour participer au SXSW (South by Southwest), rendez-vous mondial des acteurs du numérique. Objectif : démontrer la valeur créative du digital français.

« Nous sommes sur un marché de niche, mais la stratégie est mondiale », confirme Yaël Rozencwajg, PDG de l'agence de marketing digital Yopps, chargée d'accompagner Sounderbox à l'international. Un objectif qui passera par le développement d'applications spécifiques et surtout d'accords commerciaux avec les majors de la distribution musicale (Warner, Sony, Universal, etc.). Si des initiatives naissent aux États-Unis ou dans le nord de l'Europe, « la vocation sociale et collaborative de Sounderbox permet de renouer des liens avec les utilisateurs qu'elles ont perdus », promet Yaël Rozencwajg, qui entend faire de Sounderbox un leader mondial. Rien de moins. ■



la révolution digitale est en marche  
chez Orange, nous innovons pour vous en faire profiter pleinement

**Orange, partenaire du prix La Tribune Jeune Entrepreneur**

Nous accompagnons les start-up et PME de l'économie numérique pour proposer à nos clients des produits et services toujours plus innovants et adaptés à leurs besoins.

pour en savoir plus  
[orange.com](http://orange.com)

la vie change avec  orange™

ANTICIPER

# Mécachrome, ou comment une PME est devenue ETI

Créée en 1937, au bord de la disparition en 2008, la PME est devenue un groupe international après quelques échecs, des remises en cause et l'adoption d'une « nouvelle culture ». Explications.

PAR  
JEAN-  
JACQUES  
TALPIN,  
À ORLÉANS

Dans le spatial, l'aéronautique, le nucléaire et même le sport auto, Mécachrome est devenue une « signature » dans la production d'ensembles usinés de haute précision. Intégrateur de premier rang, l'entreprise affiche à son tableau de chasse les plus grands groupes de l'aéronautique (70% de l'activité), de la défense et de l'automobile. Avec 2400 salariés, sur des sites en France, au Canada, au Maroc et en Tunisie, Mécachrome se sent poussé par une « vague porteuse » qui pourrait l'emmener vers les 500 millions d'euros de chiffres d'affaires en 2018 (313 millions aujourd'hui). « Mais nous ne voulons pas de la croissance pour de la croissance », explique Salomé Taubenblatt, la secrétaire générale récemment recrutée du secteur automobile pour stimuler la croissance externe. Nous voulons donner un sens à cette croissance. »

L'euphorie qui règne dans les couloirs du siège social d'Amboise, en Touraine, est revenue après une crise qui aurait pu faire disparaître l'entreprise en 2008-2009. « Nous avons retrouvé la sérénité après un sérieux trou d'air », se réjouit Éric Rochereau, directeur administratif et financier (DAF). Nous avons créé une nouvelle culture avec

le soutien d'actionnaires qui nous laissent travailler sans s'immiscer dans le management. » Mais pas question pour autant de renier l'histoire de cet atelier créé en 1937 en région parisienne par Eugène Casella, un tourneur de la Snecma qui se délocalise au début des années 1960 à Aubigny, en plein Berry, pour mieux se rapprocher de la Sologne giboyeuse.

En grandissant, la petite entreprise essaime à Amboise, puis dans la Sarthe et diversifie ses clients autour de son cœur de métier : la mécanique de très haute précision, y compris nanométrique, que demandent des groupes comme Airbus ou Boeing. Mécachrome passe ainsi de simple sous-traitant de pièces usinées à intégrateur et fournisseur d'ensembles complets. Au début des années 2000, la famille Casella décide de s'ouvrir à l'international. « Il fallait être au plus près de nos donneurs d'ordres, c'est la loi de la proximité qui s'applique toujours dans l'aéronautique », précise le DAF.

Mécachrome s'installe donc au Canada, à Montréal, la troisième place aéronautique mondiale. La PME familiale mettait alors le doigt dans un engrenage infernal qui allait lui être presque fatal. « On n'a pas su accompagner notre développement », analyse Éric Rochereau. Notre problème est un cas d'école pour toute PME familiale qui rêve de devenir internationale avec un financement au fil de l'eau par endettement et sans capitaux propres. » L'entreprise transfère son siège au Canada, intègre la Bourse de Toronto, mais s'endette tout en multipliant les investissements (plus de 100 millions d'euros en quelques années). Et cela alors qu'arrivent les crises aéronautique puis automobile.

En 2008, la famille Casella sort du capital de la PME en crise, qui relève alors du droit canadien des faillites et d'une procédure de sauvegarde en France, où Mécachrome réinstalle son siège en 2009. Cette pépite mécanique sera finalement sauvée par trois fonds d'investissements : Ace Management, FTQ (Fonds des travailleurs québécois) et le FSI qui apportent chacun 15 millions d'euros en fonds propres tandis qu'un pool de six banques françaises libère 22 millions. La « renaissance » est marquée par un nouveau management et l'irruption d'une culture propre aux grands groupes, loin de la gestion familiale.

## REMISE À PLAT ET SORTIE DE CRISE PAR LE HAUT

« La culture cash est alors apparue », rappelle Éric Rochereau. Nous avons tout revu : la politique des stocks, des fournisseurs, des prix. On a arrêté les projets non rentables, développé la communication, révisé les rapports avec les clients qui transfèrent leurs risques sur leurs fournisseurs de rang 1 qu'ils veulent plus forts et plus fiables. » La transition s'est aussi accompagnée d'une mobilisation interne avec une formation financière à l'ensemble du personnel, du tourneur au PDG pour

qu'il « comprenne les enjeux financiers ». Une transition désormais bien engagée : « On est sorti par le haut sans aucun jour de grève, aucun retard et aucune pièce perdue. »

Aujourd'hui, le « nouveau Mécachrome » s'appuie sur trois piliers : de forts investissements productifs, la croissance externe et la R&D. « L'intelligence, c'est de comprendre les marchés à différents moments », appuie Salomé Taubenblatt, de savoir accompagner les clients et de grandir avec eux pour franchir le gap entre PME et ETI. »

Des principes mis en œuvre depuis trois ans dans une croissance externe volontariste, notamment pour se rapprocher d'Airbus. Premier acte avec le rachat en 2012 de Mécachers (27 millions d'euros CA, 200 salariés) à Toulouse. « Nous étions absents de cette région et du secteur tôlerie-chaudronnerie. Mécachers était une opportunité pour aborder de nouveaux marchés et répondre aux appels d'offres d'Airbus fermés à Mécachers du fait de sa petite taille », souligne Éric Rochereau. Même logique dans la région nantaise, autre place forte aéronautique avec Airbus et Aerolia, où Mécachrome vient de combler son absence avec le rachat de QSA et de Jallais (25 millions d'activités à eux deux). Cela lui a ainsi permis de renforcer sa présence sur les chaînes de l'A350. Autre exemple encore, avec un contrat de partenariat signé à la mi-avril avec Snecma pour la production d'aubes de turbines du moteur d'avion Leap, projet de 60 millions d'euros qui entraînera la création de 150 emplois dans l'usine Mécachrome de Sablé-sur-Sarthe.

## 100 OUVRIERS QUALIFIÉS... INTROUVABLES EN FRANCE

Avec quatre ans de production assurés, Mécachrome pourrait voir l'avenir avec sérénité. « Mais attention », prévient Salomé Taubenblatt, le développement de nouveaux avions est terminé, le marché va désormais être celui de l'innovation et des gains de productivité. Pour cela Mécachrome doit encore s'adapter et se renforcer, même si nous avons déjà atteint la taille critique. »

Avec ses actionnaires et ses banques, l'entreprise a désormais les possibilités de financer ce développement. Pour se mettre en ordre de bataille, le management vient aussi d'évoluer avec la nomination à la direction générale d'Arnaud de Ponnat, chargé de « pousser la croissance du groupe sur une trajectoire ambitieuse, en rapport avec les fortes perspectives du secteur aéronautique. »

Pour cela, l'entreprise doit relever un autre défi : celui du recrutement. Malgré des écoles de formation sur les différents sites, l'entreprise peine à recruter des compétences nécessaires : « Nous avons fait le tour de France y compris dans des régions sinistrées pour recruter une centaine d'ouvriers qualifiés, mais en vain. » En désespoir de cause Mécachrome a dû se tourner vers le Portugal pour « exfiltrer » quelques dizaines de tourneurs-fraiseurs. ■

# 500

millions d'euros. C'est le chiffre d'affaires que pourrait réaliser Mécachrome en 2018 si l'entreprise poursuit son rythme de croissance.

## LA VITRINE TECHNO DE LA FORMULE 1!

Si des pièces Mécachrome équipent la plupart des avions, il en va presque de même dans le sport automobile, et notamment la Formule 1, via un partenariat noué dès les années 1970 avec Renault Sports pour la production de ses moteurs. Quand le constructeur se retire du sport en 1997, il charge Mécachrome d'assurer la veille technologique et de produire des moteurs pour d'autres écuries.

### Aujourd'hui, l'équipementier produit les moteurs Renault

de quatre écuries (dont la Red Bull du champion du monde Sebastian Vettel), mais fournit aussi les moteurs des voitures du championnat GP2. « C'est pour nous une formidable vitrine technologique », se félicite Éric Rochereau, mais c'est aussi un bel exemple de longévité de partenariat entre un constructeur et son fournisseur. » ■

J.-J.T.

Mécachrome, en partenariat avec Renault pour la Formule 1 depuis les années 1970, produit aujourd'hui les moteurs Renault de quatre écuries, dont Red Bull Racing, trois fois champion du monde des constructeurs, de 2010 à 2013.  
© FRANÇOIS FLAMAND / DPPI -





Thierry Wellhoff, président de Syntec Conseil en Relations Publics, initiateur des Trophées de la réputation

# « La réputation d'une entreprise repose sur une relation de confiance avec ses publics »

A l'heure du tout digital et de l'Internet participatif, soigner sa réputation est devenu une priorité pour les entreprises. Les Trophées de la réputation récompensent l'exemplarité dans ce domaine.

## En quoi consistent Les Trophées de la réputation ?

Les Trophées de la réputation ont été initiés par Syntec Conseil en Relations Publics, le syndicat qui regroupe la grande majorité (65 %) des agences. Vous remarquerez la façon dont nous écrivons « Publics »... ce n'est pas une faute d'orthographe bien évidemment, mais le rétablissement du sens originel de Public Relations, un métier créé aux Etats-Unis il y a plus de 50 ans et dont la signification a été mal traduite en France. Car en fait, il ne s'agit pas de faire des relations qui soient rendues publiques, et dans lesquelles les actions dérivent souvent vers les mondanités et superficialités. En réalité, les « relations publics » sont une expertise de la relation avec les publics.

Une expertise que les Trophées de la réputation présentent parfaitement bien, puisqu'ils récompensent les entreprises qui ont le meilleur score de réputation, sachant que cette dernière repose avant tout sur une relation de confiance bien plus que sur une relation de séduction propre à une communication par l'image.

## Comment définiriez-vous la réputation ?

On dit souvent que ce qui caractérise une réputation, c'est ce qui reste quand vous êtes sorti de la pièce ; c'est ce que les gens disent de vous. C'est le même schéma pour l'entreprise ; *in fine* c'est ce que le public perçoit et ce qu'il est capable de dire sur une entreprise. Finalement, la réputation est le résultat d'une équation qui est celle de l'image ajoutée à celle de l'opinion. L'image, c'est une perception, c'est ce qui est de l'ordre de l'émotion. L'opinion, c'est une pensée et ce qu'on en dit. Ajoutez l'une à l'autre et vous obtiendrez une réputation.

## Quelles sont les clés qui permettent d'acquérir une bonne réputation ?

Si je devais utiliser une formule, une bonne réputation ce serait écrire le succès avec trois « c » : consistance, constance et cohérence. La consistance parce que vous ne bâtissez pas votre image et l'opinion que l'on a de vous si vous ne dites pas quelque chose d'intéressant. Pour certaines entreprises, la réputation tient en premier lieu à la qualité et à la longévité de ses produits ; pour d'autres, elle tient à la politique environnementale ou bien à l'engagement sociétal. Mais toutes ont une vraie consistance qui exprime à la fois une stratégie et une dimension de vérité. Et pour que la réputation dure, il faut qu'elle soit le fruit d'une certaine constance. Chacune des entreprises s'attache à mettre en place des mesures sur le long terme. Cela ne fonctionnerait pas si c'était juste un coup d'éclat ou des actions

sur une ou deux années. Enfin, la cohérence de la communication en direction des différents publics est fondamentale.

Toutes ces entreprises sont soucieuses de l'ensemble de leurs publics ou parties prenantes, c'est-à-dire à la fois leurs clients, leurs actionnaires, les associations militantes et la société civile dans son ensemble sans oublier, bien sûr leurs propres salariés. Celles qui ont une bonne consistance de la stratégie, une bonne cohérence de la communication et de la constance dans la façon de fonctionner, savent conserver une bonne réputation.

## Les Trophées de la réputation participent-ils à la reconnaissance de l'expertise « relations publics » ?

Avec les Trophées, nous essayons de démontrer la spécificité de nos métiers de relations publics, celle de la réputation. Or, ce travail ne se fait pas avec de la communication vitrine, même si je n'ai rien contre, car la communication publicitaire a ses raisons d'être, comme celle de créer de la notoriété rapidement, de créer de l'envie, de séduire etc. Mais lorsque l'on parle de réputation, on va au-delà de l'image pour aller dans l'opinion, c'est-à-dire ce que les gens pensent vraiment d'une entreprise ou d'une marque et qu'ils vont ensuite exprimer sur les réseaux sociaux. C'est une expertise qui peut se faire uniquement que si l'on connaît les leviers d'une relation de confiance avec ses différents publics. Et les Trophées, d'une certaine manière, récompensent les capacités de ces entreprises à tisser des relations suivies et consistantes avec leurs publics.

## Avec l'explosion de la bulle Internet et des réseaux sociaux, le métier des relations publics n'est-il pas en pleine mutation ?

Absolument. D'abord une mutation de la profession largement entamée depuis une vingtaine d'années avec Internet. Par conséquent, les expertises se sont beaucoup développées dans le domaine de l'e-réputation. Par ailleurs, l'arrivée du digital a fait évoluer le métier dans sa pratique quotidienne, dans sa relation avec le public. De plus en plus d'agences proposent des accompagnements pour tenir des pages sur des blogs, sur les réseaux sociaux, faire du community management, de la modération et entretenir les conversations avec les internautes. Le but final étant de créer un climat de confiance. Car la réputation, c'est la base de toute activité, qu'elle soit commerciale ou non. Aujourd'hui, plus personne ne choisit son hôtel sans aller regarder sur Internet les avis d'autres internautes.



Thierry Wellhoff, président de Syntec Conseil en Relations Publics. © S. D'HALLOY

## Est-il possible dans ce cas de maîtriser sa réputation sur les réseaux sociaux ?

Non. Clairement, si l'on parle de maîtrise, on ne peut pas. En revanche, il est possible d'agir en étant présent sur les réseaux ; mais soyons clairs, on ne peut pas maîtriser les prises de paroles sur Internet.

Votre réputation ne vous appartient pas, elle appartient à ceux qui ont quelque chose à dire ou à penser de vous. D'où l'importance d'agir en amont, de construire un climat de confiance constant et cohérent qui portera votre réputation dans la bonne direction.

Les Trophées de la réputation mettent en exergue l'exemplarité de ce schéma, grâce au baromètre Publics Réputations™. Finalement, une entreprise qui jouit d'une bonne réputation aujourd'hui, est une entreprise en bonne santé.

## 2<sup>E</sup> ÉDITION DES TROPHÉES DE LA RÉPUTATION

Les Trophées de la réputation sont le fruit d'un sondage réalisé par l'institut Viavoice pour Syntec Conseil en Relations Publics auprès du grand public et de certaines catégories (actionnaires, écologistes, salariés, etc.). Ce baromètre Public Réputation™, mis en place il y a trois ans, évalue la réputation de grandes entreprises sur les indicateurs majeurs suivants : confiance, qualité des prestations, responsabilité environnementale, responsabilité sociétale, présence internationale et perspectives d'avenir. Au final, 40 entreprises sont sélectionnées pour rendre cet indicateur public ; la sélection reposant sur cinq secteurs d'activité : les nouvelles technologies, la grande consommation, l'industrie, la banque et l'assurance, et la distribution. La remise des Trophées, qui se tiendra au Medef le 27 mai, récompensera les lauréats dans quatre catégories : qualité des prestations, responsabilité environnementale, responsabilité sociale et responsabilité sociétale. L'année dernière, pour la première édition des Trophées, la palme était revenue à Google, suivi de Danone et Michelin. Le palmarès 2014 réserve quant à lui quelques surprises, augurant une image de l'industrie nationale plus conquérante que jamais.

Pour assister aux Trophées de la réputation, qui se tiendront au Medef le 27 mai à 12h, contactez [stephanie.bertrand@groupement-syntec.org](mailto:stephanie.bertrand@groupement-syntec.org) ou inscrivez-vous sur [www.groupement-syntec.org/inscription](http://www.groupement-syntec.org/inscription)

# MÉTROPOLES



Vue sur la mer depuis les Terrasses du port, un centre commercial de 61000 m<sup>2</sup> en plein cœur de Marseille. © JÉRÔME CABANEL

## FRANCE

Longtemps protégée de la colonisation des complexes commerciaux, la cité phocéenne assiste à une séance de rattrapage. Des sanctuaires du shopping s'inscrivent dans sa recomposition urbaine.

# Centres commerciaux marseillais : la surenchère ?

PAR ADELINE DESCAMPS, À MARSEILLE, MÉRIDIAN MAG

@fastchecking

En juin prochain, un « retail tour », organisé par IFLS et le cabinet-conseil Sens'O, promènera le chaland investisseur sur le sol phocéen pour lui faire découvrir la nouvelle armature commerciale. Pièce emblématique de ce séjour business : Les terrasses du Port, un complexe commercial de 61000 m<sup>2</sup>, érigé à 20 mètres au-dessus du niveau de la mer, avec un toit terrasse panoramique offrant 260 mètres de vue sur la rade. Une « petite perle » que la foncière britannique Hammerson a trouvée dans la corbeille quand elle a repris en 2009 une partie des actifs de la néerlandaise Foruminvest, mise à mal par la crise financière. Le complexe ne sera pas le seul clou du spectacle commercial. Au programme est également prévue la visite de sept centres commerciaux, parmi lesquels plusieurs projets porteurs de mètres carrés fraîchement sortis de terre. À l'horizon 2015-2016, plus de 150000 m<sup>2</sup> auront colonisé le centre-ville de Marseille. Soit au total une petite dizaine de nouveaux centres commerciaux : les Terrasses du Port (160 boutiques), les Voûtes de la Major (32 cellules), les Docks (60 commerces), Euromed Center, Bleu Capelette (80 points de vente), le centre commercial du

stade Vélodrome (40 boutiques)... Tous font valoir, selon une terminologie choisie, le fait de s'inscrire dans la « requalification », la « restructuration », la « reconfiguration » d'un nouveau pan de ville censé accueillir un certain nombre d'habitants et générer un nombre d'emplois certains. Pour compléter la liste, il faudrait y ajouter l'extension de l'historique Centre Bourse, de 30000 à 40000 m<sup>2</sup>, sur la rue de la République, cette longue avenue haussmannienne percée sous le Second Empire, et à laquelle on prête la difficile mission de relier le Vieux-Port à Euroméditerranée. Se revendiquant comme la plus grande restructuration urbaine en cours en Europe (480 ha), l'opération (d'intérêt national) doit donner vie au futur quartier marseillais de La Défense, centre névralgique des ambitions métropolitaines. C'est donc là, le long de la façade portuaire, en totale déshérence jusqu'à ce que Marseille Provence 2013 l'habilite d'équipements culturels, que vont sourdre la plupart des mètres carrés commerciaux en gestation.

C'est aussi là que la très sélective Hammerson a investi 466 millions d'euros, tablant sur le nouveau statut culturel et « touristique » de la ville, avec ses 4 millions de visiteurs par an et son port millionnaire en croisiéristes. « La

difficulté ne fut pas de vendre notre projet auprès des enseignes, mais Marseille, en montrant sa montée en gamme urbaine avec des grandes signatures de l'architecture, comme Jean Nouvel, Yves Lions et Jean-Baptiste Piétri », explique Sandra Chalinet, directrice des Terrasses du Port, qui porte le projet depuis 2010. Pour étayer ses données sur sa zone de chalandise, son discours a un peu évolué depuis quatre ans : elle s'appuie (de moins en moins) sur « un potentiel touristique de 15 millions » et (de plus en plus) sur les perspectives économiques du futur quartier d'affaires, qui, à l'horizon 2020, « doit accueillir 8500 nouveaux logements, 505000 m<sup>2</sup> de nouveaux bureaux et 20000 salariés. »

## 150 000 M<sup>2</sup> AU TOTAL, « IL Y AURA DES MORTS »

Reste la question préférée des médias locaux : la ville est-elle en mesure d'absorber ces 150000 m<sup>2</sup> commerciaux ? Par comparaison, 356172 m<sup>2</sup> de centres commerciaux ont été inaugurés dans toute la France en 2013. « La conjoncture économique a des conséquences sur la consommation et sur le repositionnement des enseignes. L'explosion de l'e-commerce n'est pas sans impact sur le petit commerce physique. Tous ces projets ont été accordés sans la base d'une « évasion » commerciale des consommateurs marseillais erronée », relève Didier Bertrand, directeur de l'agence immobilière marseillaise Le Marquis. Marseille a longtemps été protégée de la production de surfaces en grand format par le premier de ses citoyens, Jean-Claude Gaudin, soucieux de préserver les commerces du centre-ville (15000 aujourd'hui) et indirectement responsable de l'évasion périphérique, réelle ou supposée. Sur les 2,6 millions de m<sup>2</sup> de surface de vente totale dans les Bouches-du-Rhône, six pôles de périphérie totalisent 624000 m<sup>2</sup>. C'est cette situation qui alimente toutes les spéculations sur un exode que le cabinet AID a évalué à 600 millions d'euros en 2004 ! Les dépenses commercialisables des Marseillais (hors automobile, restauration et services), elles, sont actualisées à 5,2 milliards d'euros par an.

« Il y aura des morts », convient le PDG d'Hammerson France, Jean-Philippe Mouton, qui ne se compte pas parmi les défunts, gageant, avec ses 160 boutiques, sur un revenu locatif net à plus de 33 millions d'euros par an pour un CA de 350 millions d'euros en vitesse de croisière. Le complexe mise aussi sur la valeur de ses locataires, dont deux blockbusters : Apple et Le Printemps, et des grandes premières en France et en province. « Cet emplacement correspond à notre stratégie de développement en France », confirme Berndt Hauptkorn, le PDG d'Uniqlo Europe, qui réalise sa première percée en région.

Annoncé en 2009, le Grand Projet de Ville, un programme (à 265 millions d'euros) sur quinze ans de requalification des axes et revalorisation des devantures, tarde à se concrétiser. Maintenant que le « candidat sorti des urnes a toutes les clés de la gouvernance », les commerçants réclament un plan Marshall. Le feuilletage des compétences sous la précédente mandature (la ville à droite et la communauté urbaine à gauche) fut à leurs yeux une calamité. « Non seulement Marseille a la capacité d'absorber la nouvelle offre, mais on en a même besoin », défend pour sa part Guillaume Tanguy, responsable de projet chez Constructa Urban Systems. La filiale du promoteur pluridisciplinaire Constructa gère pour le compte de JP Morgan la restructuration des Docks, qui loge dans ses étages des bureaux et prévoit une soixantaine de commerces en rez-de-chaussée. Accusé de cannibaliser aussi le centre-ville, il argue d'un « nouveau lifecenter » conçu pour les indépendants locaux porteurs de concepts innovants ». Il en veut pour preuve l'implantation de « la marque de prêt-à-porter marseillaise Kulte, et du finaliste de Top Chef 4, Fabien Morréale, qui vont initier aux Docks la version 1.0 d'une nouvelle vision du snacking "fastgood" et "locavore" ». A contrario des autres complexes, Constructa vise, non pas les touristes, mais les 9000 actifs du périmètre. C'est aussi pour répondre à cet appel d'air que les concepts de restauration se dupliquent. Avec trois halles alimentaires de style Bocuse, dans un rayon de quelques centaines de mètres, les Marseillais ne sauront pas, non plus, à quelle assiette s'adresser. ■

## L'INCONTESTABLE ATTRACTIVITÉ DU NOUVEAU QUARTIER EUROMÉDITERRANÉE

Invariablement, depuis quelques années, sur tous les écrans radars des investisseurs, c'est sur ce périmètre que se figent les intérêts. Euroméditerranée a accaparé l'an dernier plus de 70% des bureaux neufs commercialisés sur Marseille avec une valeur prime à 270 € HT/m<sup>2</sup>/an. Et si le marché tertiaire a dégringolé en 2013, c'est faute d'une

offre disponible. Le projet des Quais d'Arc, porté par le promoteur marseillais Constructa - trois tours et un immeuble totalisant 94000 m<sup>2</sup>, dont 50000 m<sup>2</sup> de bureaux (investissement de 450 M €) - doit largement y contribuer. Seul l'immeuble est livré à ce jour.

Et tandis que les médias parisiens évoquent « La

Défense avec vue sur mer », les Marseillais disent que les tours ne sortiront jamais. « La conjoncture est certes difficile », défend Marc Piétri, PDG du groupe Constructa. Les travaux démarreront une fois la précommercialisation de 55% atteinte. La tour La Marseillaise l'est à hauteur de 65%. Après, il restera à devenir un vrai quartier, de jour comme de nuit. ■ A.D.

## ÉTATS-UNIS

Le 15 mai, Barack Obama a inauguré le « 9/11 Memorial Museum » à Manhattan, le mémorial dédié aux victimes des attentats du 11 septembre 2001. Une cérémonie qui a ponctué l'extraordinaire renaissance de ce quartier, grâce à une farouche volonté et... des milliards de dollars.

# New York tourne enfin la page du 11-Septembre

PAR MARIE-AUDE PANOSSIAN, À NEW YORK

C'est l'histoire d'une spectaculaire renaissance, le récit d'une incroyable réussite, comme les Américains sont capables d'en obtenir lorsqu'ils s'arment d'une implacable détermination et de milliards de dollars, vingt en l'occurrence jusqu'à présent. Il faut dire qu'il en fallait des moyens et de la volonté pour que Lower Manhattan puisse se relever des attentats du 11 septembre 2001. En quelques heures, les immeubles d'affaires qui composaient le site du World Trade Center s'écroulent. Toute cette partie sud de Manhattan ressemblait à une ville broyée par une guerre.

Les dommages s'avèrent en conséquence : 2750 personnes meurent, des milliers sont blessées, 3 millions de mètres carrés de bureaux anéantis, 65000 emplois supprimés, 20000 personnes sans logement. Les magasins, restaurants, voies de communication, transports publics, tout est détruit. Ou tellement endommagé qu'il faudra raser. Wall Street et City Hall n'ont pas été visés, mais ces lieux névralgiques du business et du pouvoir se retrouvent directement affectés par les attaques. Pendant des semaines, tout le Lower Manhattan, en dessous de Canal Street, est fermé à la circulation automobile et aux piétons, à moins d'y habiter. Le quatrième centre économique des États-Unis est

en partie paralysé, quasi asphyxié par la fumée des débris qui se consomment pendant 99 jours ! New York est sonné, ses habitants terrorisés à l'idée de devoir retourner sur les lieux de la tragédie.

Aujourd'hui pourtant, ce drame semble relever de la pure science-fiction pour qui se rend dans ce que tout le monde appelle Financial District. Le marché des logements résidentiels de cette zone, animée nuit et jour, connaît la croissance la plus rapide du pays. Treize ans seulement après les attaques, le nombre d'habitants y a doublé, 19 hôtels ont été implantés, 552 millions de dollars investis dans de nouveaux parcs, rues et canalisations, de grosses entreprises se réinstallent, les commerces de détail, bars et restaurants ouvrent un peu partout. Un nouveau départ qui avait fait dire, en septembre 2011, à Michael Bloomberg, le maire de l'époque, que « la renaissance et la revitalisation de Lower Manhattan resteront dans nos mémoires comme le plus grand come-back que l'Amérique ait opéré dans son histoire »...

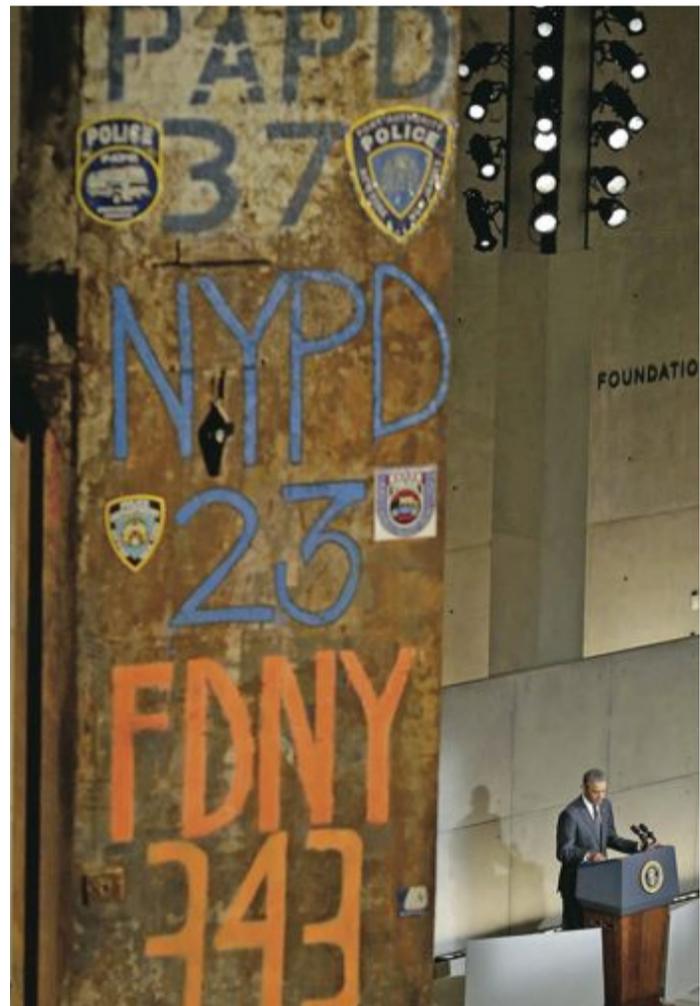
Dix ans plus tôt, le jour même des attentats, l'édile de New York, Rudolph Giuliani, en avait déjà fait la promesse solennelle. « Nous reconstruirons, avait-il lancé. Nous allons en sortir plus forts qu'auparavant... » Le président George W. Bush avait renchéri, tout comme

le détenteur des droits à construire sur le site, Larry Silverstein. De fait, dès novembre 2001, The Lower Manhattan Development Corporation (LMDC) était créée afin d'organiser la reconstruction du quartier sinistré. Cet organisme – issu d'un partenariat entre l'État de New York, la ville et des entreprises privées et géré au départ par l'un des dirigeants de Goldman Sachs – reçoit alors 10 milliards de dollars en provenance des fonds fédéraux afin de démarrer les chantiers. Le déblayage – huit mois de travail – démarre très vite, comme les travaux de voirie et ceux concernant le métro.

## UN NOUVEAU QUARTIER, JEUNE ET ATTRACTIF

En effet, en remplacement de l'ancienne station WTC, une nouvelle plate-forme est construite. Elle assure des correspondances avec 14 lignes de métro et un RER – Path Train – pour le New Jersey voisin. Elle offre aussi un accès rapide à l'héliport, aux principales autoroutes, tunnels et ponts comme à 32 lignes de bus et aux ferrys pour les autres boroughs. Ce hub unique au monde devrait être achevé en 2015, mais l'avancement des travaux permet déjà à un grand nombre de voyageurs de circuler. Ceci s'avère capital pour un quartier qui accueille toujours plus d'employés, notamment grâce à la reconstruction de l'emblématique World Trade Center (WTC), un ensemble de six buildings – le septième étant en attente – composés pour l'essentiel de bureaux.

Cependant, compte tenu de la complexité des montages financiers, des partenariats et des enjeux politiques, économiques et culturels, le WTC a pris énormément de retard, ce qui mécontente un certain nombre de décideurs et une partie de l'opinion publique. Actuellement, seul le 7 World Trade Center, propriété de Larry Silverstein, est achevé et voit tous ses bureaux loués. En revanche, le très symbolique One World Trade Center, le plus haut gratte-ciel de la ville – 532 mètres pour 104 étages, réalisés à partir d'une joint-venture entre le Port Authority de New York et du New Jersey et The Durst Organization – reste par endroits encore en chantier. Pire, la Freedom Tower telle qu'elle a été baptisée, n'est parvenue qu'à louer 55% de sa superficie. Quant aux autres immeubles, ils demeurent eux aussi partiellement occupés ou en construction. Mais ce qui peut poser problème aux propriétaires fait l'affaire des entreprises. En effet, avec environ 20% de bureaux vacants, le prix du *square foot* (pied carré) plafonne à 48,26 dollars, contre 69,52 dollars pour le Midtown, ce qui séduit un nombre croissant de sociétés, en particulier dans les domaines de la technologie, la publicité et les médias. Ainsi, le groupe Condé Nast a commencé à emménager dans les 100000 m<sup>2</sup> loués au



Une colonne d'acier retrouvée parmi les débris de la tour nord du World Trade Center, intégrée à la structure du nouveau musée du 11-Septembre, inauguré par Barack Obama, le 15 mai 2014.

© JOHN ANGELILLO / POOL / AFP

**20** milliards de dollars ont été investis jusqu'à présent pour la reconstruction de Lower Manhattan.

One World Center. Il est suivi ailleurs par HarperCollins, American Media Inc., GroupM, XO Group ou des journaux comme *The Village Voice*, *The Daily News*... Même le fameux *Time Inc.* cherche à quitter ses 65000 m<sup>2</sup> à Midtown pour abriter vingt de ses prestigieux titres dans ce secteur. D'après les estimations de Cushman&Wakefield, groupe spécialisé en immobilier d'entreprises, la relocalisation ne fait que débiter. Selon eux, dans les prochains mois, Lower Manhattan devrait voir quelque 600000 m<sup>2</sup> de bureaux occupés. Cette concentration ferait grimper alors le *square foot* jusqu'à 64,73 dollars, en 2017. Actuellement, les prix encore raisonnables attirent également 23% des établissements d'enseignement supérieur de New York, drainant avec eux une population estudiantine de 50000 personnes dont 5000 vivent sur place.

Le dynamisme que cette jeunesse insufflé au quartier est sans doute l'une des nombreuses raisons qui expliquent que, depuis 2003, la population de Lower Manhattan a augmenté de presque 85%, pour atteindre, en 2011, les 56000 personnes. Outre le fait qu'un tiers des résidents va travailler à pied et que les autres disposent d'une large offre de trans-

ports, tous bénéficient de parcs, de bonnes écoles publiques et surtout d'appartements disponibles. Or, sur une île qui souffre d'un manque criant de biens à vendre, South Manhattan reste une alternative... réservée cependant aux foyers à hauts revenus. Car ici, depuis plus d'une décennie, des bureaux sont transformés en luxueux « condominiums » et les espaces constructibles vendus à prix d'or tout en demeurant aujourd'hui encore moins chers que dans les quartiers chics et branchés. La ville, à coup de subventions et de réductions d'impôts, continue à inciter les promoteurs à investir ce chantier. Avec succès : plus de 4000 unités devraient sortir de terre d'ici à 2016. L'arrivée de ces résidents CSP + va de pair avec le développement de restaurants, commerces haut de gamme (BMW, Hermès, Tiffany & Co...) comme de plus petites enseignes. Par ailleurs, pour booster des lieux comme le couloir WTC-South Street Seaport, la municipalité s'implique fortement, y compris esthétiquement. Le but ? Attirer les quelque 6 millions de touristes qui, chaque année, visitent Lower Manhattan. Et, au-delà, permettre à un quartier frappé par la mort de prendre sa revanche, en faisant... triompher la vie. ■

# VISIONS

## INTERVIEW

HUBERT VÉDRINE, ANCIEN MINISTRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES

# « Arrêter de vivre dans le déni pour enfin réformer la France »

L'ancien conseiller de François Mitterrand (1981-1995) et ministre des Affaires étrangères (1997-2002), vient de publier un essai, *La France au défi* (Fayard). Pour *La Tribune*, il détaille sa vision d'une « Realpolitik », tant en politique intérieure - il appelle à un consensus temporaire réformateur - que pour faire avancer l'Europe\*.

PROPOS RECUEILLIS PAR

PHILIPPE MABILLE ET SYLVAIN ROLLAND

@phmabille  
@SylvRolland

**LA TRIBUNE - Dans votre dernier livre, *La France au défi* (éd. Fayard, 2014, 174 p.), vous expliquez que la France souffre surtout d'un manque de compétitivité psychologique.**

**Que voulez-vous dire ?**

HUBERT VÉDRINE - Le premier handicap de la France est qu'elle ne croit plus en elle-même. Notre pessimisme nous empêche de nous réformer pour avancer. Les études montrent que nous sommes plus pessimistes que les Afghans ! Cet état d'esprit est lié à la situation économique, mais pas seulement. Bien sûr, la France souffre du poids des dettes, de sa trop lourde fiscalité, du manque de compétitivité des entreprises. Les Français sont inquiets par le chômage, la peur du déclassement, la bureaucratie qui ronge les entreprises. Ils oublient, en revanche, que la France a énormément d'atouts, c'est un pays dynamique, innovant, qui reste une grande puissance. En réalité, les causes de ce pessimisme sont plus profondes. Les élites dirigeantes sont prétentieuses et souffrent d'un sentiment de vexation.

**C'est-à-dire ?**

Les élites vivent mal les mutations du monde et la perte d'influence de la France. La « fille aînée de l'Église », la patrie glorieuse des droits de l'homme, a toujours donné des leçons à tout le monde. Aujourd'hui, alors que son rayonnement diminue, elle est incapable d'en recevoir et de s'inspirer de ce qui marche ailleurs, y compris dans le domaine économique. Quand on n'a plus un rôle spécial, on passe de la prétention à la déprime. Et on remet tout en question. Depuis une vingtaine d'années, les intellectuels médiatiques s'adonnent à l'expiation sur l'esclavage, la collaboration... Il y a une différence entre la lucidité historique, qui est nécessaire et bienvenue, et un discours de culpabilité permanente. La France est devenue une nation meurtrie et mal à l'aise, bloquée dans ses vieux schémas de pensée. Cela la rend incapable de se projeter dans l'avenir, de changer son mode de fonctionnement, et donc de mettre en œuvre les réformes profondes dont elle a besoin.

**Quelles solutions proposez-vous ?**

Premièrement, arrêter de vivre dans le déni pour comprendre qu'il faudra réaliser nous-mêmes les grandes réformes nécessaires. Nous devons cesser d'attendre un scénario magique de l'Europe ou le retour miraculeux de la croissance. Il faut agir. C'est pourquoi

je pense qu'une coalition temporaire entre majorité et opposition, sur un bloc de réformes clés, est une bonne solution. L'objectif est de ramener la dépense publique à un niveau raisonnable, c'est-à-dire à la moyenne des pays de la zone euro. Pour y arriver, la France a besoin de cinq à dix ans de réformisme dynamique. Il faut simplifier le millefeuille territorial, trop coûteux et trop complexe. Faire une grande réforme de la santé. Sur l'immigration, il faut une politique raisonnée et équilibrée de gestion des flux. Nous avons aussi besoin d'écologiser la société en profondeur. Mais comme le dit Ségolène Royal, l'écologie ne doit pas être punitive. Ni réservée aux seuls écologistes politiques, qui par sectarisme enferment le débat dans des postures qui ne séduisent que quelques pourcents de l'électorat.

**L'union que vous préconisez est-elle possible ?**

C'est infernal d'être condamné à l'immobilisme à cause des blocages politiques. Je ne parle pas d'une union nationale comme en 1917, ni d'une coalition à l'allemande, car il ne s'agit pas de notre culture politique. Une cohabitation

comme la France a connu sous François Mitterrand (1986-1988 et 1993-1995) et Jacques Chirac (1997-2002) n'est pas non plus la solution. Les querelles d'appareils ne devraient pas verrouiller les décisions politiques. La droite, qui n'a pas réussi à faire les grandes réformes de structure quand elle était au pouvoir, donne l'impression maintenant d'attendre que la gauche se plante pour se planter à son tour. C'est absurde ! Pourtant, sur certains sujets, la gauche et la droite ont été capables de mener de grandes politiques qui perdurent dans le temps, quel que soit le parti au pouvoir. La politique étrangère, la défense, l'aménagement du territoire, les infrastructures et la politique familiale ont pu être dans le passé des domaines de consensus. Aujourd'hui, il s'agit d'abord de ramener la dépense publique, qui nous condamne à une fiscalité asphyxiante, au niveau moyen de la zone euro.

**La gauche elle-même semble divisée sur les solutions...**

Il y a depuis l'origine deux gauches : une gauche radicale et une gauche réformatrice. Elles s'affrontent depuis longtemps, et cela continue aujourd'hui. La

chute de Dominique Strauss-Kahn, en 2011, a laissé orphelin le courant social-libéral de la gauche française. La ligne Valls qui représentait 7% à la primaire de l'automne 2011 est encore minoritaire au sein du PS. La croyance qu'il suffit de consommer plus pour relancer l'économie est enracinée. L'État-providence était une nécessité historique mais a dérivé depuis quelques décennies. Il existe aujourd'hui une coalition du statu quo qui tente d'empêcher le couple Hollande-Valls de moderniser le pays. Elle se compose de personnes influentes au PS, dans les syndicats et à la gauche de la gauche. Pourtant, l'idée que la France doit absolument se réformer n'est pas une opinion, c'est une nécessité. La Cour des comptes ne cesse de le répéter inlassablement.

**Arnaud Montebourg est-il un bon défenseur de l'industrie française ?**

Il est trop emporté et il lui arrive, à intervalles réguliers, de faire des déclarations contre-productives. Mais, il croit en l'industrie, en l'entreprise et en la nécessité de la production. Au sein du PS, il ne fait pas partie de ceux pour qui le monde de l'économie et de l'entreprise est étranger et hostile.

## DEUX FRANÇAIS SUR TROIS...

Hubert Védrine connaît bien le monde et la France. À 67 ans, l'ancien chef de la cellule diplomatique à l'Élysée, dont il fut secrétaire général à la fin du deuxième septennat de François Mitterrand, et l'ancien ministre des Affaires étrangères sous la troisième cohabitation, avec Jospin à Matignon et Chirac président, est un esprit libre. Dans son dernier livre, *La France au défi*, cet Européen de raison, tendance Delors, gardien de l'héritage de François Mitterrand, dont il préside l'Institut, interroge la France sur son destin. Sans tomber dans le déclinisme à la Nicolas Baverez, il se revendique de la gauche réformatrice et appelle François Hollande à accélérer les réformes. Quitte, c'est l'originalité de sa démarche, à casser les codes politiques

traditionnels en rompant, pour une durée temporaire, avec le bipartisme, pour chercher un improbable mais nécessaire consensus majoritaire, de la droite de la gauche à la gauche de la droite. Une coalition qui, selon Valéry Giscard d'Estaing dans les années 1970, pourrait réunir deux Français sur trois.

**Mais l'époque a changé, la France n'est ni celle de la Grande Guerre, qui avait su faire l'Union sacrée, ni l'Allemagne dont le modèle institutionnel hérité de la défaite de l'hitlérisme l'oblige à former des coalitions, grandes ou petites. Pour Hubert Védrine, la droite seule ne peut pas réformer le pays, comme l'a montré l'échec de Nicolas Sarkozy, et la gauche seule ne veut pas, parce que le logiciel socialiste**

n'a pas suffisamment évolué. La gauche a même, selon lui, globalement régressé dans sa culture économique, depuis les années Mitterrand, c'est dire. Un accord temporaire, autour de quelques réformes clés (ramener la dépense publique à la moyenne européenne, réguler l'immigration, développer ce qu'il appelle « l'écologisation », c'est-à-dire lancer vraiment la transition énergétique), voilà le programme réaliste qu'il appelle de ses vœux. Quitte à ce que le président de la République qui porte ces réformes renonce à sa réélection, au nom de l'intérêt supérieur du pays ? Cela, Hubert Védrine ne le dit pas, mais en filigrane, c'est la conséquence logique de son propos : sortir la politique avec un petit « p »

de la logique « infernale » actuelle, pour refaire de la grande Politique, avec un grand « P ». Son discours sur l'Europe, en cette veille d'élections au Parlement européen, est aussi lucide et revigorant : il faut en finir avec les « chimères » et les fausses solutions, cesser de croire à la « pensée magique » selon laquelle il suffirait de sortir de l'euro ou de refermer les frontières pour résoudre nos difficultés. Au final, à le lire, l'espoir est présent, car la France a des atouts, et elle en a vu d'autres. À elle, à ses élites et aux Français, de renoncer à un sentiment de supériorité paralysant et à une prétention universaliste qui fabrique des déprimés chroniques, pour rejoindre le banc des nations qui ont su prendre le chemin de la mondialisation. ■ P.M.

Hubert Védrine lors de la remise à François Hollande de son rapport sur les conséquences du retour de la France dans le commandement intégré de l'Otan, le 14 novembre 2012.

© HAMILTON / REA



### Cette situation de division à gauche pourrait-elle aboutir à une dissolution de l'Assemblée nationale ?

Je n'en sais rien mais cela me paraît très improbable, car le PS perdrait à coup sûr les élections législatives. François Hollande ne semble pas être un joueur de poker. Et d'ailleurs, lorsque Jacques Chirac a dissous l'Assemblée nationale en 1997, il pensait gagner. Mais si un jour les parlementaires socialistes refusent de soutenir sa politique, le président de la République n'aura que deux solutions : soit changer de ligne et faire appel à quelqu'un comme Martine Aubry; soit dissoudre l'Assemblée avec le risque d'avoir à nommer le chef de l'opposition à Matignon. Compte tenu de l'impératif de réformes, celui-ci serait à son tour vite impopulaire.

« JE PENSE QU'UNE COALITION TEMPORAIRE ENTRE MAJORITÉ ET OPPOSITION, SUR UN BLOC DE RÉFORMES CLÉS, EST UNE BONNE SOLUTION »

### Que pensez-vous de la réforme territoriale qui s'accélère ?

Tout le monde dit qu'elle est indispensable car il faut simplifier le millefeuille territorial. Mais elle va être très compliquée à décider. Cela dit, je pense que la priorité devrait rester aux grandes réformes économiques dans les années qui viennent.

### Les élections européennes approchent. Comment analysez-vous le rapport des Français à l'Europe ?

Les Français ne comprennent pas son utilité et s'en désintéressent. Le monde politique parle de l'Europe soit pour la rendre responsable de tous les maux, soit pour attendre d'elle des solutions miracle. La Commission européenne est critiquable, mais pas quand elle joue le rôle qu'on lui a confié par les traités. Les débats sur l'Europe mélangent

tout. On attend tout et n'importe quoi de l'Europe. Il faudrait clarifier tout cela pour préciser ce que fait et ce que ne fait pas le Parlement européen.

### Les Français sont-ils devenus majoritairement eurosceptiques ?

Ne confondons pas les eurosceptiques et les eurohostiles ! Ce mot est employé sans précaution pour désigner les uns comme les autres : Jean-Luc Mélenchon et Marine Le Pen ne sont pas des eurosceptiques mais des eurohostiles. On annonce 60% d'abstention aux élections. Il me semble qu'en Europe, on compte de 20 à 25% de vrais anti-européens, c'est-à-dire des gens qui veulent s'affranchir de toutes les règles de Bruxelles et sortir de l'euro. Il y a une petite minorité d'européistes convaincus, surtout parmi les médias et dans le monde économique. Les autres, à commencer par les abstentionnistes, sont d'une façon ou d'une autre des sceptiques, c'est-à-dire ni pour ni contre, mais désabusés. Il faudrait clarifier le système européen sur le plan institutionnel et géographique. Expliquer que « plus d'Europe » ne veut pas forcément dire « moins de France ». Et réorienter l'action de l'Europe vers ce qui permettrait de mieux défendre nos intérêts vitaux dans l'ensemble du monde. En revanche, stigmatiser les anti-européens et les gens qui votent Front national est contre-productif, car ces gens veulent précisément provoquer un choc.

### Les tensions en Ukraine et, plus généralement, entre la Russie et l'Occident, marquent-elles un retour de la Guerre froide ?

N'allons pas jusque-là et n'oublions pas que les Occidentaux récoltent un peu ce qu'ils ont semé. Depuis la fin de l'URSS, en 1991, ils ont traité la Russie avec mépris. Ils ont ignoré le traumatisme profond d'un peuple qui a perdu 40% de pouvoir d'achat avec l'effondrement de son régime et a été humilié. Cela a créé une rancœur. Poutine est condamnable, mais il traduit ce sursaut russe. Je ne pense pas qu'il veuille reconstituer l'empire, mais il veut affirmer la puissance retrouvée de son pays. En Géorgie et en Crimée, il a sauté sur l'occasion. Il a su profiter des fractures de ces pays, de diverses provocations maladroites et de l'indécision des États-Unis et de l'Europe.

**Les États-Unis s'intéressent moins au Vieux Continent. La Russie se montre agressive.**

### Est-ce une opportunité pour l'Europe de s'affirmer comme une puissance diplomatique ?

Cela devrait l'être ! Puisque les États-Unis étaient moins sourcilieux sur l'Otan, on aurait pu en profiter pour renforcer le poids des Européens dans cette institution. Cela aurait pu être complété par une vraie « Realpolitik » européenne avec la Russie. Mais les Européens sont mal à l'aise avec les rapports de force. Ils croient en l'ONU, à la société civile, aux gentilles ONG contre les méchants gouvernements..., hésitent à bâtir une « Europe-puissance », au risque de devenir une grande Suisse. En dépit de cela, l'Europe a besoin que quelques pays moteurs, comme la France, le Royaume-Uni et l'Allemagne, impulsent une vision qui entraîne les autres. Car on ne peut pas décider d'une politique étrangère à 28.

### Le monde est-il plus dangereux aujourd'hui qu'il y a vingt ans ?

Non. Il est plus instable, plus chaotique. Il y a beaucoup de tensions, partout, beaucoup de compétition, beaucoup de conflits locaux mais qui ne vont pas se généraliser. Le monde est plein de risques variés qui doivent être appréciés finement, au cas par cas. N'oublions pas non plus le compte à rebours écologique et les mouvements démographiques. Mais la situation n'a rien à voir avec le xx<sup>e</sup> siècle, ses guerres mondiales et la Guerre froide. Il ne faut pas confondre : le monde actuel est imprévisible et manque d'ordre, mais il n'est pas globalement plus dangereux. ■

\* Hubert Védrine était l'invité de *La Tribune* et de la FNTP lors de la « matinale des travaux publics », mercredi 14 mai. Retrouvez la vidéo de l'événement sur [latribune.fr](http://latribune.fr)

### Quelle place doit avoir la Grande-Bretagne dans l'UE ?

Nous devrions l'encourager à rester car elle est indispensable pour la défense, la politique étrangère et la finance. Quitte à lui céder, en accord avec Angela Merkel, quelques concessions, comme le retour de quelques compétences communautaires soigneusement choisies. En échange, la Grande-Bretagne devrait s'investir dans la politique étrangère et la politique de défense pour renforcer le poids de l'Europe. Il faut avoir une vision d'ensemble. Vu de Moscou ou de Pékin, une Europe sans la Grande-Bretagne pèse encore moins.

Selon Hubert Védrine, « nous devons cesser d'attendre un scénario magique de l'Europe ou le retour miraculeux de la croissance. Il faut agir ».

© STEPHANE GRANGIER / REA



fayard



## ENTRETIEN

# Jean-Claude Juncker, un européiste pragmatique

« Realpolitiker », l'ancien Premier ministre luxembourgeois est le candidat du centre droit à la succession de José Manuel Barroso. Il connaît si bien la chorégraphie si particulière de l'UE que d'aucuns doutent qu'il puisse vraiment la changer.

**A**près avoir longtemps douté, il y croit. Le candidat du centre-droit aux élections européennes, Jean-Claude

Juncker, a fini par se prendre au jeu. Ou par s'y laisser prendre. Et il se voit déjà président de la Commission européenne : « *Le président de la Commission européenne sera élu in fine par le Parlement européen. Nous aurons le choix entre deux têtes de liste* », lui et Martin Schulz, le social-démocrate, confie-t-il à *La Tribune*. Pourtant, celui qui a dirigé le gouvernement luxembourgeois pendant dix-huit ans était le candidat de toutes les ambiguïtés qui planent sur cette élection. Fait tête de liste du Parti populaire européen par Angela Merkel, on le soupçonnait de vouloir trahir. Trahir, c'est-à-dire ne pas aller au bout de l'exercice démocratique qui est en train de se dérouler sous nos yeux, de ce tour de passe-passe des partis politiques européens qui ont imposé l'idée que celui qui siègera au dernier étage du Berlaymont sera la tête de liste du parti arrivé en première place à l'élection. On murmurait il y a quelques semaines encore que, lui, le politicien madré, l'homme des compromis noués en secret dans la nuit bruxelloise, lui qui avoue que la politique a besoin de secret et de mensonge, visait en fait la présidence du Conseil européen, le conclave des chefs d'État et de gouvernement. On le voyait complice de ces chefs qui auraient bien aimé garder la main sur la nomination à la tête de la Commission sans se laisser imposer un choix par les partis politiques. On disait que la chancelière ne l'avait placé là, lui, le Luxembourgeois germanophone, que pour faire campagne en Allemagne contre Martin Schulz. Et le voilà converti à la surprenante mécanique à l'œuvre, celle d'une élection calquée sur un régime parlementaire.

## POUR LE STATU QUO EN MATIÈRE DE TRAITÉS

Si son vœu se réalise, Jean-Claude Juncker ne sera pas le président flamboyant dont certains ont rêvé. C'est un « Realpolitiker », l'homme qui a défendu bec et ongles le secret bancaire, contre l'avis de ses partenaires européens... jusqu'à ce que la pression des États-Unis l'oblige à lâcher. Mais c'est aussi un Européen convaincu, capable de tracer la voie d'un compromis entre ses grands voisins et d'éviter le pire, à défaut de réaliser l'impossible. Comme lorsqu'en 2012 il a pesé de tout son poids pour dissuader Angela Merkel de pousser la Grèce hors de la zone euro. Il sait que le navire n'est pas encore stabilisé, qu'un retournement des marchés peut relancer la crise, que certaines banques européennes



Le candidat du PPE aux élections européennes n'envisage pas « d'apporter des changements de taille aux traités et surtout pas en matière d'union économique et monétaire ». © AXEL SCHMIDT / GETTY IMAGES / AFP

restent fragiles, mais ne comptez pas sur lui pour faire campagne sur la vaste réforme de la zone euro qu'il sait pourtant nécessaire.

Interrogé sur les plans ambitieux des groupes Eiffel ou Glienicke, dont les propositions de création d'un budget ad hoc et d'un marché de la dette commune aux pays de la zone font consensus chez les économistes, il répond sans détour : « *Le programme de travail de la Commission se distingue des séminaires académiques par une dose supplémentaire de réalisme. Il n'est pas envisageable d'apporter des changements de taille aux traités et surtout pas en matière d'union économique et monétaire.* » Mais cela ne l'empêchera pas d'y venir au cours de son mandat, quand il estimera qu'un espace politique existe pour prendre cette voie.

Dans un premier temps, il se contentera de soutenir une réforme qu'il est bien placé pour savoir nécessaire : l'instauration d'un « Monsieur Euro ». Pendant huit ans, de 1995 à 2013, il a présidé le groupe des ministres des Finances de la zone euro... tout en dirigeant son gouvernement. Il sait que c'est un job à temps plein. « *Le ministre des Finances américain ne s'occupe pas des finances de l'Ohio toute la journée et des finances américaines le soir pour meubler ses loisirs. Non, il faut quelqu'un qui soit présent d'une façon permanente, c'est essentiel aux moments de crise aiguë* », dit-il.

Mais là encore, pas de révolution. Il aimerait que le Néerlandais Jeroen Dijsselbloem aille au bout de son mandat, en 2015. « *Je ne veux pas donner l'impression de vouloir éjecter mon successeur* », dit-il. En attendant, il aimerait « *poser le principe* » de la présidence permanente, une idée française à laquelle s'est ralliée l'Allemagne.

Toujours la même technique : prendre date pour faire que se réalise demain ce qui ne saurait être fait aujourd'hui sans heurts. Quoiqu'ici rien ne dise

que les chefs d'État et de gouvernement ne choisissent pas d'accélérer le mouvement. Il leur en laissera la responsabilité.

S'il défend le bilan de ces années de crise dont il a été l'un des acteurs principaux, il admet qu'elles ont éloigné les peuples les uns des autres. Il y a « *dans le Nord l'impression de financer le Sud, notamment à cause de la crise grecque. Et dans le Sud l'impression que le Nord serait insuffisamment solidaire. Cette description ne correspond à aucune forme de réalité. Nous avons su organiser en Europe l'intersection entre la solidarité des uns et la solidité des autres. Je voudrais que cesse ce dénigrement* », dit-il.

## POUR UN SALAIRE MINIMUM EUROPÉEN

Et de louer par exemple le « *génie italien* » et les « *performances économiques remarquables* » de la Péninsule, malgré son endettement colossal. Il sait qu'il échouera s'il est l'homme d'une Europe contre l'autre. « *Nous avons insuffisamment appris la gestion collective et solidaire de la monnaie unique. Très souvent les États se comportent comme s'ils avaient l'euro mais pas de monnaie unique. Les torts sont partagés* », dit-il. Mais les responsabilités individuelles.

Lui qui a assisté impuissant à la violation des règles budgétaires par Paris et Berlin veut faire crédit au gouvernement Valls. « *Lorsque le Premier ministre de la France dit qu'il respectera les règles, je n'ai aucune raison d'en douter* », dit-il, alors que les doutes grandissent sur la capacité de la France à ramener son déficit sous les 3% en 2015.

« *A priori, il n'y a aucune raison de prolonger le délai d'ajustement qui fut accordé à la France, parce qu'il n'y a pas eu de choc externe qui aurait frappé le pays* », dit-il. Et de s'attendre en juin à ce que la Commission prenne une décision « *qui*

ne dérangera pas la France ». On ne vient pas à bout des grands pays en les heurtant frontalement. Paris n'a-t-il tout de même pas raison quand il se plaint de l'euro fort ?

« *L'euro et le taux de change sont les mêmes pour tous* », y compris les pays particulièrement compétitifs à l'export, dit-il. Et de céder à la tentation de paraphraser le président Hollande : « *Moi, président de l'Eurogroupe, j'ai connu un euro à 0,87 dollar et un à 1,60. Les uns étaient effarouchés, les autres prenaient cela avec philosophie* », dit-il. Et pourtant, il pourrait bien être le premier président de la Commission à lever le tabou de la politique de change. « *Si le taux de change réel de l'euro menaçait la reprise dans la zone euro, et pas seulement dans un État membre, je ne manquerais pas de proposer au nom de la prochaine Commission des orientations générales sur lesquelles les ministres des Finances pourront décider.* » Ce qui serait une première dans l'histoire de la monnaie unique.

Stigmatisé par ses adversaires comme un « *homme du passé* », il a choisi de débiter Martin Schulz sur sa gauche en proposant la création d'un salaire minimum européen. Et contrairement à son opposant allemand, il promet de mettre sur la table une vraie « *Union européenne de l'énergie* », où notamment les achats de gaz russe seraient centralisés. Quant aux camarades britanniques du parti conservateur, qui ont quitté le Parti populaire européen il y a cinq ans, il balaye leurs menaces de sortie de l'Union européenne d'un revers de la main. « *Nous n'allons pas rouvrir les traités simplement pour accommoder nos amis britanniques* », dit-il. D'ailleurs, « *ils ont vu comme nous que les États-Unis leur disaient de rester membre de l'Union* ». Et si la situation échappait au contrôle du Premier ministre David Cameron... il serait toujours temps de trouver un arrangement. La Realpolitik faite homme. ■



FLORENCE AUTRET  
CORRESPONDANTE  
À BRUXELLES

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

## ANALYSE

# La victoire à double tranchant des eurosceptiques

Les partis critiques de l'UE devraient doubler leur représentation lors du scrutin européen, pour atteindre un quart des sièges. Mais leurs divisions sont immenses et leur poids n'en sera que plus faible dans l'Hémicycle. Pas de quoi menacer de bloquer l'Europe.

**L**e prochain Parlement européen qui sera élu du 22 au 25 mai comptera davantage d'opposants au fonctionnement actuel de l'Union européenne. En tout, les élus eurosceptiques de ces différents mouvements pourraient représenter un quart du futur parlement. Un poids encore modeste, mais ce serait le double de celui de la législature élue en 2009. Quels sont les moteurs du succès de ces partis? D'abord, bien évidemment, la crise économique et sociale. L'UE et en particulier la zone euro ont connu une récession en 2011-2012, dans la foulée de la crise de la dette. Une crise qui s'est accompagnée d'une forte hausse du chômage ainsi que d'une politique d'austérité dans plusieurs pays. C'est évidemment vrai des pays « sous programme » (Irlande, Grèce, Portugal, Espagne et Chypre), mais pas seulement et même certains pays du « Nord » ont connu des difficultés (c'est le cas des Pays-Bas ou de la Finlande, par exemple). La reprise est encore faible et bien peu perceptible pour des populations. La seconde raison principale de cette poussée provient du fonctionnement de l'UE, jugée peu transparente et peu démocratique. La gestion de la crise et la troïka ont mis ces critiques au goût du jour au sud du continent, tandis qu'au nord, on s'indignait d'une « solidarité » contrainte ouvrant la

voie à une « union des dettes ». Dans tous les cas, les discours fondés sur la souveraineté économique, sociale et politique ont donc trouvé un écho favorable des populations.

## « BLOQUER L'UE », UNE AMBITION PEU CRÉDIBLE

Reste que cette poussée est protéiforme. L'extrême gauche va profiter de bons scores dans les pays « sous programme », notamment en Grèce où la coalition de la gauche radicale Syriza est en tête des sondages, mais aussi en Irlande avec le Sinn Féin, au Portugal et en Espagne. Plusieurs partis d'extrême gauche eurocritiques ont également le vent en poupe ailleurs : aux Pays-Bas, au Danemark, en République tchèque ou en Belgique. La droite et l'extrême droite eurosceptique progressent plutôt au nord du continent. Ces partis pourraient arriver en tête ou en deuxième position au Royaume-Uni, en France, en Autriche, aux Pays-Bas ou encore au Danemark. Reste enfin un ovni politique : le mouvement 5 Étoiles du blogueur et humoriste italien Beppe Grillo, inclassable, mais très europhobe, qui pourrait obtenir jusqu'à 25% et se classer derrière le centre gauche. Cette division entre droite et gauche rend impossible « tout bloc » euros-

ceptique au Parlement européen. D'autant que les conceptions de l'Europe au sein même de ces deux familles sont très diverses. Alexis Tsipras, le leader de l'extrême gauche européenne et de Syriza défend le maintien de l'UE et de l'euro, mais promeut une « nouvelle orientation ». Ce n'est pas le cas de certains partis de gauche eurosceptiques, comme les partis communistes orthodoxes tchèques ou grecs ou encore le Parti du travail belge.

À droite, les divisions sont encore plus marquées. Les Britanniques de l'UKIP ont beau utiliser sans complexe le thème de l'immigration dans leur campagne, ils refusent toute collaboration avec le FN français au nom de la tradition libérale dans laquelle ils prétendent s'inscrire. C'est aussi au nom du libéralisme que le mouvement allemand Alternative für Deutschland (AfD) combat l'euro, ce qui l'amène également à se distinguer d'une extrême droite plus protectionniste et étatiste. Quant au FN français, il cherche à polir son image et refuse ainsi de s'allier avec des partis ouvertement racistes comme les Grecs d'Aube dorée ou les Hongrois du Jobbik. Ces divisions rendront sans doute la progression eurosceptique moins frappante au sein du futur Parlement. Même si des votes communs sur certains sujets ponctuels ne sont pas à exclure, il n'y aura pas de « front contre l'UE et l'euro » et l'ambition de Marine Le Pen de « bloquer l'UE » semble peu crédible.

Une des principales questions sera celle des groupes politiques. Disposer d'un groupe permet d'obtenir une visibilité dans l'Hémicycle, un financement et des positions dans les commissions et dans les bureaux. Mais pour former un groupe, il faut disposer de 25 députés issus d'au moins sept États membres. Une formalité a priori pour la Gauche unitaire européenne, mais à droite, la question reste ouverte. Dans la précédente législature, l'UKIP avait formé un groupe (Liberté et démocratie européenne, EFD), notamment avec la Ligue du Nord italienne. Mais cette dernière est tentée cette fois de s'allier au FN. Y aura-t-il alors une alliance « de raison » avec l'UKIP? Le FN se tournera-t-il vers des partis plus extrémistes au risque de ternir son image? Surtout, dans tous les cas, ces groupes seront-ils viables et suffisamment unis?

Pour le moment, rien n'est certain. Reste qu'une hypothèse demeure possible : que cette poussée eurosceptique, loin de déstabiliser l'UE, ne renforce la « grande coalition » entre sociaux-démocrates et conservateurs, qui sera désormais la seule possible au Parlement européen, et ne lui donne plus de force et de capacité d'action. Les eurosceptiques auront alors, par leurs succès électoraux, obtenu une étrange défaite dans les faits. ■

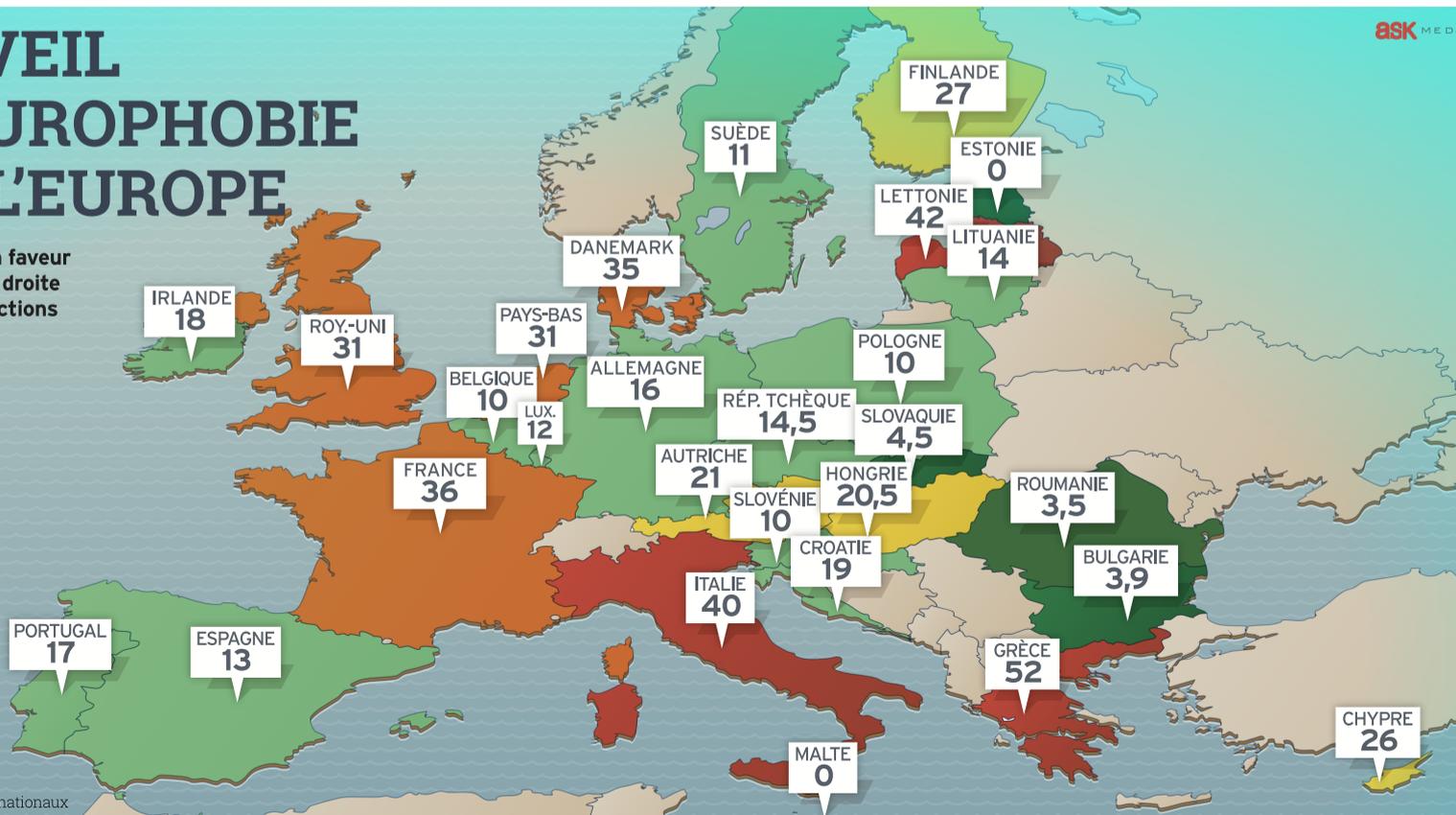


PLUS SUR **LATRIBUNE.FR**

Lire aussi notre blog Élections européennes sur [latribune.fr](http://latribune.fr)

## LE RÉVEIL DE L'EUROPHOBIE MINE L'EUROPE

Intentions de vote en faveur des partis d'extrême droite et populistes aux élections européennes



Sources : Pollwatch, sondages nationaux

## IDÉES

# San Francisco : crise d'identité ou crise immobilière qui tourne mal ?

Le berceau de la « Tech » américaine est secoué par une profonde crise de l'immobilier : la demande explose, les prix aussi, et les habitants historiques se rebiffent... Une situation emblématique des défis des villes du futur.

**DOMINIQUE PIOTET, À SAN FRANCISCO**  
PDG DE REBELLION LAB, AUTEUR AVEC FRANCIS PISANI DE COMMENT LE WEB CHANGE LE MONDE.

 @RebellionLab

RETROUVEZ SON BLOG « LA TRIBUNE DES EXPATS » SUR LATRIBUNE.FR

San Francisco se pose des questions et traverse une crise d'identité peut-être plus profonde qu'il n'y paraît. La ville connaît des manifestations de plus en plus violentes contre les salariés de la « Tech » et les entreprises qui les emploient, dénoncées comme étant devenu le mal absolu. Pêle-mêle s'exprime une colère contre les prix exorbitants des logements à San Francisco, dont la cause supposée est le salaire hors norme des salariés de la Tech, le nombre de nouveaux millionnaires, et le côté présenté comme « démoniaque » des Google et Facebook, perçus comme les nouveaux Big Brother. Pourtant, depuis les années 1970, contre-culture et développement de l'informatique personnelle, puis de l'Internet, ont fonctionné en très forte harmonie dans la région de San Francisco. Le journaliste John Markoff, vétéran de la Valley et du *New York Times*, a d'ailleurs clairement démontré l'influence de la culture hippie sur le développement de la Silicon Valley dans son livre : *What the Dormouse Said : How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry*.

Des personnages comme Steve Jobs en sont de bonnes illustrations. Et Mark Zuckerberg, le fondateur de Facebook, avec ses sweat-shirts à capuche et ses tongs, prône la culture des hackers, ces casseurs de code sur lesquels une bonne partie de la culture informatique de la région s'est bâtie. Au point que la place centrale du campus de Facebook s'appelle la Hacker Place, et que l'entreprise a fait détruire tous les murs intérieurs pour que ses employés se sentent plus libres de construire. Et toute cette population créative quitte tous les ans à la fin d'août ses bureaux pour l'immense festival de contre-culture Burning Man! Mais voilà, cette belle harmonie, qui fait que geeks et hippies se sont si bien entendus à San Francisco, semble toucher à sa fin, avec l'apparition du mouvement anarchiste et activiste « The Counterforce ». D'un côté, le succès de plus en plus visible et flamboyant du monde de la Tech. La ville voit les nouveaux millionnaires affluer, notamment à la suite des récentes introductions en Bourse de LinkedIn, Facebook et Twitter. Les prix de l'immobilier s'envolent! Il faut compter plus de 2500 dollars (1825 euros) par mois pour un studio, une chambre en collocation se trouve



maintenant aux environs de 1500 dollars et il est impossible d'acheter à moins d'1 million de dollars. San Francisco vient officiellement de devenir la ville la plus chère des États-Unis.

## LES GEEKS SURPAYÉS VEULENT VIVRE EN VILLE

Du côté des grandes entreprises de la Tech, Twitter a même obtenu un accord de la ville pour réduire les taxes salariales afin de conserver son siège social en ville. Et toutes les grandes entreprises de la Silicon Valley, de Redwood City à San José (Google, Facebook, Apple, eBay, Yahoo!, LinkedIn) ont dû ouvrir des bureaux à San Francisco et monter de coûteux systèmes de transports privés par bus pour relier leurs différents campus à San Francisco. Dans la guerre sans merci des talents qu'elles se mènent, faciliter la vie des jeunes geeks surpayés qui veulent tous vivre en ville est un des facteurs déterminant. Ce sont ces mêmes bus qui ont fait l'objet des attaques symboliques et médiatisées des anarchistes.

De l'autre côté, on trouve les habitants anciens de la ville qui voient les prix exploser : pas seulement de l'immobilier! Tout est brusquement devenu plus cher à San Francisco : la nourriture, le transport... Les évictions ont explosé et les habitants se voient contraints de déménager.

Par ailleurs, les tenants de la contre-culture, autrefois bien souvent geeks, sont des plus en plus marqués par le mouvement de protestation anticapitaliste, dont le symbole est incarné par le succès flamboyant des sociétés de la Silicon Valley et la méfiance grandissante envers la connaissance que ces sociétés ont de leurs utilisateurs. Edward Snowden est passé par là et une suspicion forte s'est installée contre Facebook et Google! Entre le mouvement des Anonymous,

celui des Occupy, qui a été très fort à Oakland, et The Counterforce, la protestation s'organise et semble se radicaliser.

Ce qui frappe, c'est la rapidité avec laquelle tout ceci est arrivé. Complètement corrélé avec le retournement de la Tech. L'introduction en Bourse réussie de LinkedIn en 2010 a sonné le « go » du mouvement. Suivie de celle de Facebook et de Twitter, produisant autant de nouveaux millionnaires, souvent très jeunes, qui n'ont aucune envie de vivre ailleurs qu'à San Francisco.

## UN TERRITOIRE ENGLUÉ, AVEUGLÉ PAR LES TIC

Pourtant, cette crise est surtout le résultat d'une crise immobilière ancienne, profonde, et prévisible - lire notamment l'excellent article de Tech Crunch sur le sujet : *How Burrowing Owls Lead To Vomiting Anarchists (Or SF's Housing Crisis Explained)*. S'il est devenu si difficile de vivre à San Francisco, ce n'est pas à cause des employés fortunés de la technologie, mais bien plutôt à cause de la pénurie de logements.

En 2013, il s'est créé 30000 emplois dans la ville et seulement 120 nouveaux logements ont été livrés. Le phénomène existe depuis plus de quarante ans et la pénurie, plus que prévisible, a provoqué une énorme tension sur les prix alors que l'argent est à nouveau disponible en grande quantité. La seule issue possible : construire beaucoup plus, et rapidement. Tout le monde y a intérêt, mais la ville semble s'être engluée dans une technocratie qui la paralyse. San Francisco a oublié l'aménagement du territoire, aveuglé par le développement technologique.

Les choses ont décidément bien changé dans la ville du Flower Power et des *Chroniques de San Francisco* d'Armistead Maupin. Pas nécessairement pour le meilleur. ■

Manifestants protestant en janvier dernier contre les expulsions et l'augmentation des loyers à San Francisco. Sur la banderole : « San Francisco, ville sans expulsion ».

© JIM WILSON / THE NEW YORK TIMES-REDUX-REA

 **Club Entreprises**

**LA TRIBUNE**  CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Petit déjeuner économique sur le thème :

« **Le défi de la responsabilité d'entreprise** »

animé par **Philippe Mabilie**

Directeur adjoint de la rédaction de La Tribune

avec notre invité

**Charles LANTIERI**

Directeur général délégué de la Française des jeux  
Président de la Fondation d'entreprise FDJ



**le vendredi 6 juin 2014 à 8 h 30**

Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France  
27, avenue de Friedland - Paris 8e

En partenariat avec

august & debouzy avocats **bpi**france

Un événement

**LA TRIBUNE**

Inscriptions et renseignements : [clubentreprises@latribune.fr](mailto:clubentreprises@latribune.fr)

## ANALYSE

# Google a la mémoire qui flanche



**THOMAS GUÉNOLE**  
POLITOLOGUE  
ET MAÎTRE  
DE CONFÉRENCE  
À SCIENCES PO



**BRUNO WALTHER**  
PDG ET COFONDATEUR  
DE CAPTAIN DASH

**D**ans son célèbre 1984, Georges Orwell mettait en scène une société sous constante surveillance électronique, réalisée par ce fameux « grand frère », Big Brother. Telle est souvent la seule partie que l'on retient de cet ouvrage, même si, au fur et à mesure des pages, on en découvre une autre. Une civilisation où le présent modifie le passé, réécrit les anciens articles de presse afin de faire coïncider les annonces prévisionnelles du gouvernement avec la réalité. Cette société n'est plus imaginaire, et la Cour de justice de l'Union européenne vient, avec sa dernière décision, de nous y faire entrer de plain-pied. L'histoire est simple. Un individu a des démêlés avec les administrations espagnoles et fait l'objet d'une sanction se traduisant par l'impression de son nom dans l'un des principaux journaux du pays. Mécontent, quelques années plus tard, de cette mauvaise presse, il demande auprès de l'autorité de protection de son pays de faire supprimer toutes références à son nom. L'affaire arrive à Luxembourg, où les juges considèrent que cette personne, dès lors qu'elle n'est pas un personnage public, détient un droit absolu à l'effacement auprès de l'ensemble des moteurs de recherche, Google en tête. Ce droit à l'oubli n'est pas choquant. Avec une digitalisation de notre économie, avec de plus en plus de citoyens ayant recours aux réseaux sociaux, tweetant, publiant et partageant leurs photos, on assiste bien évidemment à des excès. Qui ne craint pas de se retrouver en bien mauvaise posture sur la page d'un réseau social?

## PARTANT D'UNE BONNE INTENTION, C'EST UN MONSTRE QUE LES JUGES EUROPÉENS ONT CRÉÉ

La chance est que ces réseaux sociaux ont compris ces enjeux. Ils ont vu le risque que de tels partages faisaient peser sur la confiance des utilisateurs. Tous, sans exception, ont développé des outils permettant d'être informé si un contenu nous concernant est posté. Vous êtes « taggué » dans une photo,

vous recevez une alerte. Un ami vous mentionne dans un message, un mail, voire un SMS, vous est envoyé. Et derrière, c'est la capacité offerte de modifier le contenu ou de le demander à son auteur. La Cour européenne va plus loin, peut-être trop loin. Dorénavant, une personne peut demander à tout moment de voir un contenu être rendu inaccessible, filtré des moteurs de recherche et sans doute demain, de l'ensemble des réseaux sociaux, des systèmes d'archives comme archive.org et finalement, du Web tout entier. Mais quelle raison impérieuse justifie une telle possibilité? Aucune! Toutes peuvent être utilisées. Les juges ont érigé un droit absolu, celui de décider si tel contenu peut ou non être accessible sur la Toile. Partant d'une bonne intention, c'est un monstre que les juges ont créé. Chaque individu a dorénavant le droit de vie et de mort sur une page Internet, à condition d'être mentionné. Les magistrats auraient sans doute dû imposer à l'individu de contacter, avant tout, le site Internet où le contenu incriminé est affiché. Écraser une mouche avec un marteau est, certes, efficace; cela n'en reste pas moins disproportionné. Le blocage de l'accès à un contenu doit demeurer l'exception, quel que soit l'intermédiaire qui procède à ce filtrage. Par ailleurs, l'absence de contrôle préalable donne les clés aux géants du Net – souvent américains – pour décider ce que l'on peut ou l'on ne peut pas voir. Enfin, la décision risque de déresponsabiliser les internautes. À un moment où de grands débats de société surgissent, où l'on appelle chaque citoyen à la maîtrise de la parole et au respect de l'autre, offrir ainsi une sorte de gomme géante leur permettant de supprimer de manière large et sans préavis tout contenu, est-ce bien raisonnable? Le gouvernement, par les voix d'Axelle Lemaire et Arnaud Montebourg, se félicite de cette décision. Pourtant, les effets pervers sont nombreux. Il revient désormais à l'Europe de dire si l'on doit réduire à néant le devoir de savoir et de mémoire. Le règlement européen en cours de débat permettra de rééquilibrer la situation. Soixante-dix ans après la Deuxième Guerre mondiale, la part des archives écrites est aujourd'hui prépondérante. Veut-on vraiment vivre dans un monde où l'histoire va disparaître, voire être réécrite morceau par morceau? ■

## VU DE BRUXELLES

# Le Tafta, l'Amérique et nous



**FLORENCE AUTRET**  
CORRESPONDANTE  
À BRUXELLES

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

**Q**uand ils se piquent de vouloir refaire le monde, nos politiciens peuvent se montrer assez distrayants. Il en est ainsi du « retour à l'Europe des Six » prôné par l'UMP Laurent Wauquiez. En 2007, Henri Guaino déjà voulait construire une Union pour la Méditerranée sur le modèle de la CECA, la première des communautés européennes, celle du charbon et de l'acier. Tout comme l'ancien conseiller de Nicolas Sarkozy, convaincu que le « génie français » a fait l'Europe, son cadet oublie que pour fonder un tel club, il faut être plusieurs. A-t-il pensé à sonder ces Belges, Néerlandais, Allemands, Luxembourgeois et autres Italiens qu'il semble tant chérir? À l'instar du retour au franc défendu par Marine Le Pen, celui du retour à l'Europe des Six est hors sujet. Il ne passera pas le mois de mai. De toutes les critiques adressées à cette Europe mal-aimée, il en est une pourtant qui mérite qu'on s'y arrête : celle qui vise le traité de libre-échange transatlantique, ou Tafta, ce projet pharaonique de facilitation des échanges entre l'Europe et les États-Unis, qui touche tous les secteurs (à l'exception probablement des services financiers et de l'audiovisuel), et qui affectera des centaines de milliers d'entreprises des deux côtés de l'océan. Ce débat-là s'annonce déjà comme une des grandes batailles de la prochaine mandature. Car aborder la question atlantique, c'est toucher au cœur de l'identité européenne. Pour l'Europe, l'Amérique n'est pas un « grand frère » mais un « petit frère ». Issue du même terreau, elle s'est construite à ses côtés dans une surprenante dialectique. Depuis un siècle, sa puissance est le reflet du déclin européen. C'est pourquoi nous avons tellement de mal à nous regarder dans ce miroir. La renaissance européenne à partir des années 1950, d'où a fini par naître cette « Union » qui soulève tellement de doutes chez ses peuples, est le produit d'un monde dominé par elle. Laurent Wauquiez, comme hier Henri Guaino, semble oublier que la première « Communauté »

est le fruit d'un arrangement diplomatique entre Bonn, Washington et Paris; que ce « grand marché », devenu le cœur de son identité, prend son sens autant dans le développement des investissements et des échanges avec l'autre rive de l'Atlantique que dans l'abaissement des frontières intérieures; et que notre sécurité repose aujourd'hui encore sur une alliance « atlantique ». Les économies européennes et américaines forment déjà un « bloc ». Depuis 2000, les entreprises américaines ont investi quatre fois plus aux Pays-Bas et trois fois plus au Royaume-Uni que dans l'ensemble des Brics, le commerce transatlantique a doublé au cours des treize dernières années et les banques européennes détiennent autant de bons du Trésor américains que la Chine. Comme si cela ne suffisait pas, les Européens ont éprouvé le besoin en 2009, de faire appel au Fonds monétaire international pour sauver leur monnaie. Qu'un des leurs, Dominique Strauss-Kahn, ait alors dirigé l'institution a pu créer l'illusion d'une opération autopilotée. Ce serait omettre que rien ne se décide sur la 19<sup>e</sup> rue à Washington sans l'assentiment du *Treasury* et que ce « coup de pouce » avait pour contrepartie la création d'un fonds européen de 600 milliards d'euros, contre l'avis de Berlin qui y voyait à juste titre une violation des traités. Le Tafta nous renvoie donc à un lien indissoluble fait, comme toutes les relations fraternelles, de jalousie, d'attachement et de dépendance. Le rejeter marquerait sans conteste une rupture historique du même ordre que le geste d'émancipation que fut la création de l'euro. Mais tout comme la monnaie unique, elle nous renverrait à nos contradictions (les mêmes qui menacent l'existence de l'euro) et à nos conflits internes. Les Européens qui s'apprennent majoritairement à se dresser contre ce projet feraient bien de se demander quel autre chemin ils peuvent prendre que celui de la relation atlantique, eux qui se montrent aujourd'hui si divisés face à Moscou ou à Pékin. ■



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 Mabile, 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 Cabrol. 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 Alcaide.  
→ **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** Cécile Le Liboux.  
→ **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  
Aurélien Cresson (73 17).  
Distribution MLP

Imprimeries IPS, ZA du Chant des Oiseaux,  
80800 Fouilly. N° de commission paritaire :  
0514 C 85607. ISSN : 1277-2380.

# GÉNÉRATION



PIERRE-HENRI DENTRESSANGLE

## L'innovation, ADN familial

Après une première expérience entrepreneuriale, ce Lyonnais de 33 ans a créé le fonds d'investissement Hi Inov, au sein du holding familial Dentressangle Initiatives, pour investir dans les start-up du numérique.

PAR PERRINE CREQUY

[@PerrineCrequy](#)

**L**es camions ne l'ont jamais vraiment fait rêver. Dès son plus jeune âge, Pierre-Henri Dentressangle s'intéressait davantage aux ordinateurs. « J'ai commencé à explorer le numérique vers l'âge de 13 ans. Pour convaincre mon père d'installer une connexion Internet à la maison, je lui avais promis de faire une veille quotidienne du cours de Bourse du groupe, qui venait de s'introduire sur le marché parisien », confie-t-il, avec un sourire discret. Nourri des conseils de gestion de son père depuis son enfance, le fils de Norbert Dentressangle a néanmoins suivi un master en transport et logistique à l'université de Lyon, après sa formation à l'école de commerce Iseg. Avec pour résultat de le détourner de toutes velléités opérationnelles dans ce secteur d'activité qui a fait la fortune paternelle. Il préfère suivre sa propre voie, pour mieux s'inscrire dans les pas de son père.

### « IL EST CARRÉ ET RÉFLÉCHI, CE QUI LUI DONNE DE L'AUTORITÉ »

Avec deux amis de l'Iseg, PHD crée Archive Concept, une solution de numérisation de documents, en 2002. Il est alors âgé de 21 ans. « Ce choix m'a semblé très naturel. L'entrepreneuriat et l'innovation font partie de l'ADN familial », précise cet entrepreneur de 33 ans qui a, en outre, hérité de l'humilité et de la discrétion de son père. En 2006, il relève un nouveau défi, en prenant la direction générale d'Aquasolo Systems, qui fabrique « un système d'arrosage autonome des plantes pendant vos vacances ». « Cette expérience a été très riche : j'ai découvert les contraintes de fabrication d'un produit, le positionnement marketing, la logique de gamme et les relations presse. Surtout, je me suis aguerri en matière de négociation commerciale, en allant vendre notre système d'arrosage à la grande distribution, dans le monde de l'alimentaire, du jardinage et du bricolage », détaille Pierre-Henri Dentressangle, qui a également organisé la distribution des produits Aquasolo à l'international. Au

bout de quatre ans, il a conquis 15 pays, a quadruplé le chiffre d'affaires jusqu'à réaliser 4 millions d'euros et a créé quatre emplois au sein de la société, qui ne comptait aucun salarié à son arrivée. En somme, il a fait ses preuves.

À cette époque, le holding familial, Dentressangle Initiatives, débute sa diversification en investissant au capital d'Interflora. « Ce premier investissement dans le numérique m'a incité à me rapprocher du holding familial. Mes compétences pouvaient être utiles. J'ai commencé à travailler sur un projet permettant au groupe de garder un œil sur les nouveaux modèles issus du numérique, et d'anticiper ceux de demain. » Il se met alors à la recherche d'une équipe d'investisseurs professionnels spécialisés dans le numérique pour monter le projet qu'il a imaginé. Il fait la tournée des maisons de gestion parisiennes pendant un an, en vain.

« Du fait de leur organisation, la philosophie entrepreneuriale leur faisait défaut. J'ai compris donc qu'il fallait que je structure moi-même un fonds avec une équipe dédiée qui partage mes valeurs. » Il fonde Hi Inov en 2012, choisissant de s'associer avec Valérie Gombart, qui a « quinze ans de métier et un track record impressionnant, avec des investissements dans Vistaprint, Parrot ou Easyvoyage ».

Pour elle, c'est l'occasion de renouer avec une vision du métier d'investisseur centrée sur l'accompagnement et pas seulement sur l'argent. « J'ai été saisie par sa grande maturité, son côté posé. Beaucoup de jeunes entrepreneurs débordent d'enthousiasme qu'il faut canaliser. Lui est carré et réfléchi, ce qui lui donne de l'autorité. Et il est incroyablement tenace quand il s'agit de décrocher un rendez-vous », analyse Valérie Gombart. C'est en tandem qu'ils sont allés démarcher des souscripteurs potentiels. « Quand je me désespérais face aux refus, lui me rassurait, m'expliquant qu'avoir convaincu 25 souscripteurs sur 100 rendez-vous était un très bon taux de transformation, par rapport aux 10% qu'il avait connus dans la grande distribution. » Cet été, Hi Inov aura collecté les 40 millions d'euros visés pour déployer sa stratégie d'investissement. Des entrepreneurs du Web ont apporté leur mise, ainsi que la Caisse d'épargne Rhône-Alpes, Apicil, le groupe Amaury et des family offices. Patrick Bertrand a participé à l'opération, en tant que responsable des investissements du holding de



© MARIE-ANÉLIE JOURNEL

Zone d'influence : #investissement, #numérique, #mentoring, #Lyon.

Jean-Michel Aulas (le président-fondateur de la société Cegid, et président de l'Olympique lyonnais). « J'ai rencontré Pierre-Henri Dentressangle il y a six ans, au stade Gerland, et le numérique nous a rapprochés. Nous avons investi ensemble dans quelques entreprises, dans le cadre du réseau de business angels que j'ai fondé, Feed 4 Soft. J'ai été surpris par son grand pouvoir de conviction, qui a permis de lever les fonds de Hi Inov en un temps très court », souligne Patrick Bertrand. Hi Inov propose d'investir entre 500000 euros et 4 millions d'euros pour accompagner des start-up

innovantes, françaises ou européennes, « le temps qu'elles deviennent leader de leur secteur » : les médias, l'e-commerce de niches, les technologies de vente web-to-stores, les applications mobiles ou encore les objets communicants... le fonds a déjà pris deux participations, dans Geolid et Mensquare, et son portefeuille devrait s'étoffer dès cet été. Mais PHD ne réserve pas ses conseils qu'aux entreprises où il investit. Depuis 2007, il réunit chaque mois autour d'une bonne table la vingtaine d'entrepreneurs lyonnais membres du Funky Business Club qu'il a créé. Il participe assidûment à l'essor de l'écosystème lyonnais des start-up du numérique. Depuis mai 2012, les événements se multiplient, impulsés en particulier par l'association La Cuisine du Web qu'il a cofondée, notamment avec le serial entrepreneur Guilhem Bertholet. « Pierre-Henri Dentressangle est un investisseur qui met les mains dans le cambouis. Il a été le premier à se porter volontaire pour devenir mentor au sein de la Marmite du Web, un programme d'accompagnement que nous sommes en train de monter. Il dirige le principal fonds d'investissement dans le numérique à Lyon, et son nom compte dans la région. Mais il ne le met jamais en avant pour obtenir ce qu'il veut », remarque Guilhem Bertholet. S'il s'efforce de se rendre disponible pour l'écosystème en toutes circonstances, même en période de closing, PHD n'en oublie pas de « décrocher » de temps en temps. Quand il n'est pas auprès de sa fille de deux ans et demi, ce golfeur habile (index 6) parcourt les greens avec son père. ■

### MODE D'EMPLOI

- **Où le rencontrer ?** « Contactez-moi via Twitter. Je fixe mes rendez-vous à Lyon ou à Paris, où je suis deux jours par semaine, et par visioconférence avec Google Hangout. » Pour un contact en vue d'un investissement, adressez-lui votre dossier via le site de Hi Inov.
- **Comment l'aborder ?** « J'apprécie les présentations courtes et percutantes. J'attends une vision claire du business, un plan d'exécution à deux ans et des premiers résultats. »
- **À éviter !** Les business plan assis sur du marketing Web, et les velléités de cession rapide de l'entreprise : « Hi Inov finance de la croissance saine et durable. »

### TIME LINE

Pierre-Henri Dentressangle



Avril 1981  
Naissance

2002  
Cofonde  
Archive Concept.

2006  
DG d'Aquacole  
Systems.

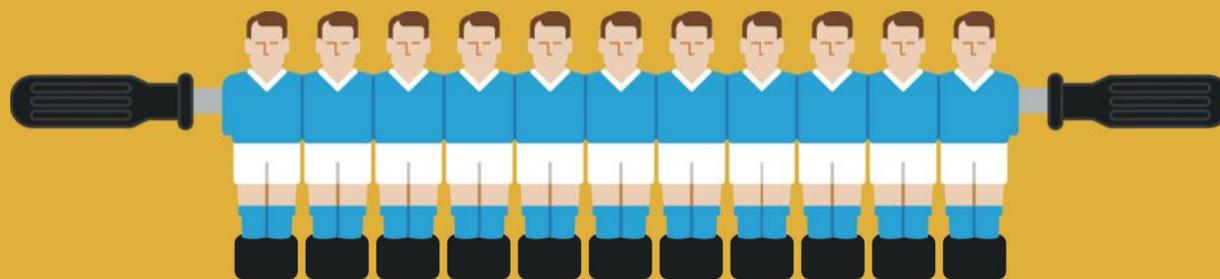
2012  
Cofonde Hi Inov.

Mai 2012  
Cofonde  
la Cuisine du Web.

Mai 2013  
Intègre le conseil  
de surveillance de  
Norbert Dentressangle.

2016

Hi Inov aura investi dans douze start-up, principalement en France, et préparera sa première sortie.



## **Histoires d'entrepreneurs**

# **En étant plus proche, on est plus efficace.**

Pour bien vous conseiller, c'est mieux d'être à vos côtés. Nos conseillers et nos experts se rapprochent de vous et sont tous présents dans votre région. Leur métier : vous accompagner dans les moments clés de votre activité et identifier des pistes d'économies d'énergie concrètes et utiles à votre compétitivité.

**EDF Entreprises innove pour votre compétitivité**

Plus d'histoires d'entrepreneurs sur [edfentreprises.fr](http://edfentreprises.fr)

# LE CONTRAIRE DE SEUL AU MONDE

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

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



**AG2R LA MONDIALE**

le contraire de seul au monde

GIE AG2R membre du groupe AG2R LA MONDIALE -  
351 boulevard Brune 75014 Paris - 433 719 812 RCS Paris

**PRÉVOYANCE  
SANTÉ  
ÉPARGNE  
RETRAITE  
ENGAGEMENT SOCIAL**