LA TRIBUNE

DU JEUDI 18 AU MERCREDI 31 MAI 2017 - Nº 212 - 3 €

ÉVÉNEMENT
WOMEN FUTURE by LA TRIBUNE

À QUAND L'ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE FEMMES HOMMES ?

ENQUÊTE
INÉGALITÉS DANS LES ENTREPRISES : LE CONSTAT D'UN GASPILLAGE ABSURDE

TOP 20
L'INNOVATION, UNE AFFAIRE DE FEMMES

ENTRETIEN
CHARLES-ÉDOUARD BOUÉE, PDG DE ROLAND BERGER : « L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE SERA UN TSUNAMI »

SILICON VALLEY
PHIL LIBIN, STAR DE LA HIGH-TECH, LANCE « ALL TURTLES », LE NETFLIX DE L'INNOVATION

DR

« LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ECOFOLIO POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. » - L'ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DU PAPIER : PERLEN (SUISSE) - LE TAUX DE FIBRES RECYCLÉES : MINIMUM 80% LA CERTIFICATION DES FIBRES UTILISÉES : ECOLABEL, FSC, PEFC, BLAUE ENGEL

L 15174 - 212 - F: 3,00 €

bpifrance
SERVIR L'AVENIR

Entrepreneurs, avec nous, LES VOYAGES forment LE BUSINESS.

Financement, accompagnement, assurance export*. Dès maintenant, exportez votre réussite !

bpifrance.fr

*Bpifrance Assurance Export assure, au nom de l'État et sous son contrôle, votre activité export.

RCS 507 523 678

ÉDITO

Un féministe à l'Élysée, ÇA CHANGE TOUT ?

PAR
PHILIPPE MABILLE
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
@phmabille

Emmanuel Macron a raison de vouloir faire de l'égalité entre les hommes et les femmes une « *cause nationale* », « *un sujet absolument fondamental de la vitalité de notre société, de notre économie et de notre démocratie* », comme l'expliquait le candidat le 2 mars en présentant son programme. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : selon une enquête du McKinsey Global Institute publiée en 2015 par le Women's Forum, les inégalités hommes-femmes sont non seulement une injustice injustifiable, mais elles « coûtent » aussi au PIB mondial 28000 milliards de dollars, soit le montant de richesse supplémentaire qu'on obtiendrait si l'on parvenait à établir du jour au lendemain une égalité parfaite. Le calcul est évidemment théorique, car même si le principe « À travail égal, salaire égal » ne souffre d'aucune contestation, y parvenir prendra du temps. Près de 170 ans, soit six générations, selon le World Economic Forum de Davos.

Raison de plus de commencer maintenant. Rien que pour la France, l'étude McKinsey évalue à 10 points le surcroît de PIB que pourrait générer une parité parfaite. Monsieur le président, ne cherchez plus! Voilà un instrument de politique économique consensuel (quoique…), puissant, juste et efficace pour relancer la croissance! Mettez dans vos ordonnances sur le travail un peu plus qu'un zeste de parité.

Certes, la France n'est pas le pays le plus inégalitaire, tant s'en faut, mais l'écart salarial moyen demeure d'environ 15 points et pénalise surtout les femmes vivant seules avec enfants et travaillant à temps partiel. Et, si la loi Copé-Zimmermann a obtenu par la méthode des quotas un peu de résultats pour féminiser les conseils d'administration, on ne compte que deux femmes, Sophie Bellon chez Sodexo et Isabelle Kocher chez Engie, à la tête d'une entreprise du CAC40.

Il faut donc agir avec vigueur, puisque tel est le credo du nouveau quinquennat, et avec d'autant plus de conviction que c'est un domaine dans lequel des résultats rapides pourraient être aisément mesurés. Emmanuel Macron a promis de s'y employer. D'abord en agissant en faveur de la parité dans la sphère politique. Et, en effet, il y a bien une stricte égalité entre le nombre de candidats hommes et femmes de La République en Marche! aux législatives. C'est aussi le cas au sein du nouveau gouvernement, avec des femmes à des postes régaliens, même si finalement, c'est à un homme de droite, Édouard Philippe, et pas, à une femme de droite (NKM?) qu'Emmanuel Macron a confié Matignon [*précision : cet texte écrit mardi 16 mai, anticipe sur l'annonce de la composition du gouvernement, mercredi 17, en créditant le président de la République du respect de cet engagement*].

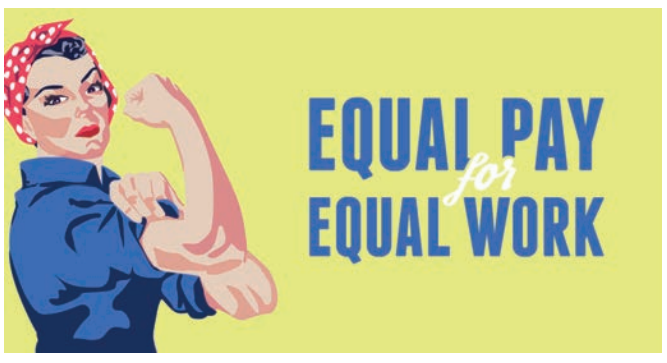
Bien sûr, toutes les candidates En Marche! ne seront pas élues à l'Assemblée nationale. Mais la généralisation de la parité dans les candidatures aux élections est de nature à changer le visage de la politique. D'autres actes devront suivre. Par exemple, Emmanuel Macron a indiqué que, dans les premiers mois du quinquennat, il changera ou confirmera « *l'intégralité des postes de direction dans la fonction publique* ». Une occasion pour que ce *spoil system* à la française, qui concerne 700 postes, fasse sauter le plafond de verre. Il est déjà un brin fissuré puisque ce sont deux femmes, Amélie Verdier (Budget) et Odile Renaud-Basso (Trésor) qui pilotent les deux plus prestigieuses directions de Bercy.

Jouer sur l'exemplarité de l'État, c'est bien, mais cela ne suffira pas à transformer en profondeur une situation hélas ancrée au cœur de notre système social. Ce qu'il faut, c'est faire évoluer les mentalités, dans tous les domaines. Et là aussi, Emmanuel Macron peut casser les codes. Il le fait en annonçant que son épouse, Brigitte, aura un statut à l'Élysée, certes bénévole, mais ce sera une première dans la République. On ne sait quelle(s) grande(s) cause(s) nationale(s) épousera la première dame, mais celle des femmes en est assurément une : au-delà de l'égalité salariale et d'accès aux plus hautes fonctions, de nombreux blocages persistent.

Dans l'éducation d'abord, où il faut continuer de lutter contre les stéréotypes. Il faut aussi aider les femmes à concilier leur vie familiale et professionnelle : le *burn-out* est reconnu comme « maladie professionnelle »; mais qui se préoccupe de la « charge mentale », le syndrome de la femme épuisée, obligée de penser à tout, tout le temps, pour assurer le bon fonctionnement du foyer et mener sa propre carrière.

Emmanuel Macron veut aussi pratiquer le *name and shame* en donnant cette mission au Défenseur des droits de faire des contrôles aléatoires à grande échelle sur les politiques salariales et de ressources humaines, pour agir sur la réputation des entreprises. Enfin, il faut attaquer les inégalités professionnelles « à la source », en donnant plus d'accès à des solutions de garde d'enfants avec des crèches publiques ou d'entreprise, etc.

En bref, Emmanuel Macron a sur cette question beaucoup de bonnes intentions. Avoir un « féministe » à l'Élysée, puisque c'est ainsi qu'il se définit lui-même, est en soi une forme de recomposition de la vie politique. Mais, à voir Emmanuel Macron, le dimanche 14 mai, pour son investiture à l'Élysée, serrer la main à 99% d'hommes blancs de plus de 60 ans (pour les plus jeunes), représentants des plus hautes instances du « système » qui gouverne en France, on se dit qu'il y a encore un long, très long chemin avant qu'un jour, peut-être, la France élise une présidente à l'Élysée, ce qui serait la transgression suprême… ■



DR

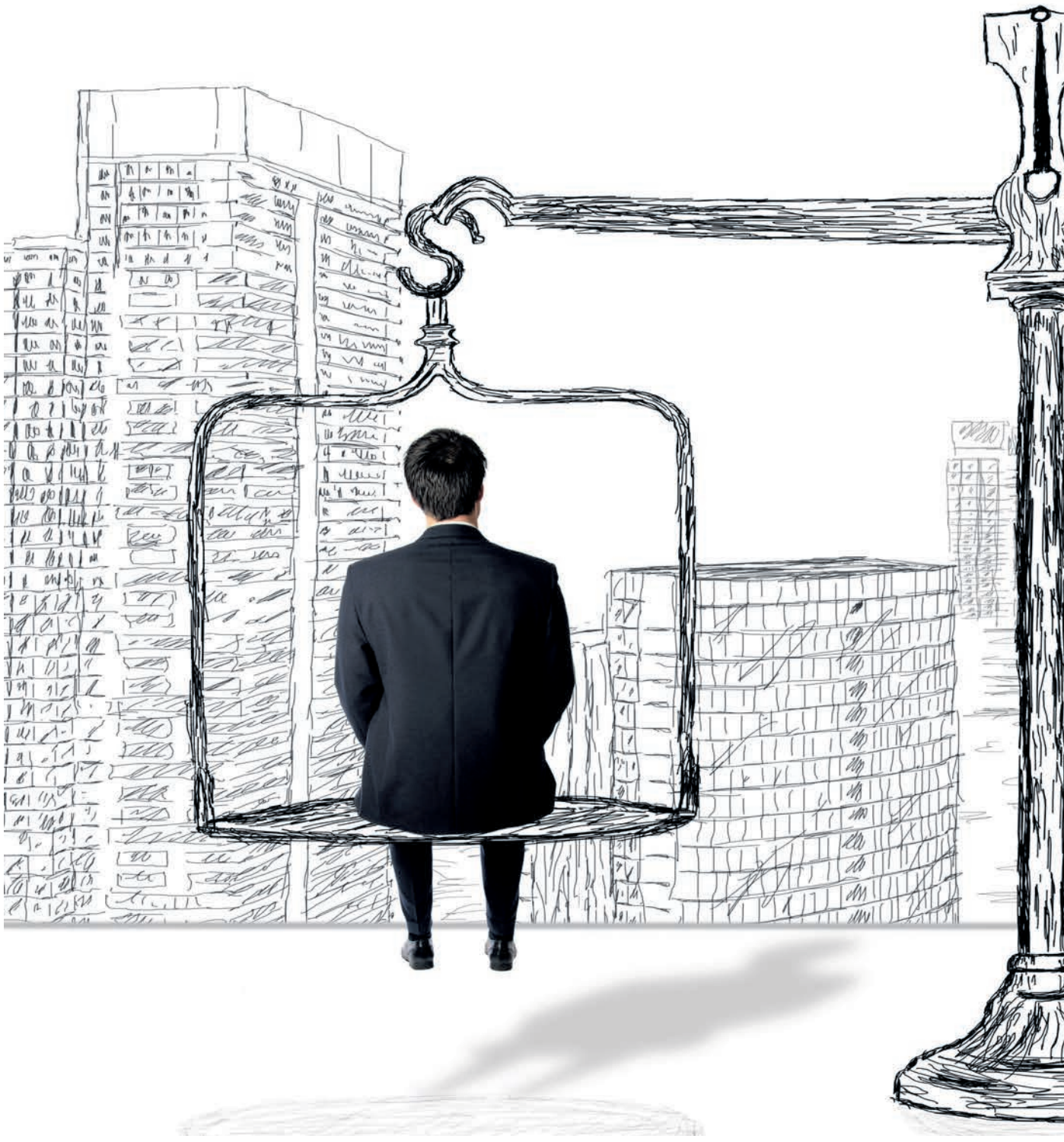
DISRUPTIF

Voiture autonome : Uber l'a échappé belle face à Google

Un juge américain a, lundi 15 mai, ordonné à un ingénieur d'Uber de restituer à son ancien employeur, Waymo, des dossiers confidentiels qu'il aurait emportés en quittant cette filiale d'Alphabet (Google) travaillant sur les voitures autonomes. Or, le tribunal aurait pu demander l'arrêt complet du programme de voitures autonomes d'Uber. Ce qui aurait été catastrophique pour l'entreprise aux 3 milliards de dollars de pertes, qui mise beaucoup sur les véhicules intelligents pour se refaire une santé. Selon Waymo, Anthony Levandowski, un de ses anciens responsables, aurait, en décembre 2015, téléchargé sur un ordinateur portable plus de 14 000 fichiers d'un serveur confidentiel. Tout en fondant sa propre entreprise, Otto, qui a ensuite été rachetée par Uber. Le juge ordonne à celle-ci de ne pas utiliser les données dérobées. Et interdit à Anthony Lewandowski de travailler sur les systèmes LiDAR, ces capteurs lasers permettant à un véhicule de détecter un obstacle éventuel. Mais Uber n'est pas encore tirée d'affaire car le ministère de la Justice pourrait ouvrir une enquête au pénal.

Inutile d'attendre 2186 pour réaliser l'égalité économique entre femmes et hommes. Face à la résistance du plafond de verre, il est facile de prouver que résoudre cette question millénaire serait non seulement un progrès social et humain. Mais surtout une stratégie gagnante pour la performance des entreprises. Pour la France, cela pourrait générer 200 milliards d'euros de PIB supplémentaires si une politique sérieuse était engagée en ce sens. N'est-ce pas, M. Macron ?

GIULIETTA GAMBERINI
@GiuGamberini



LES DIVIDENDES CACHÉS DE LA MIXITÉ

L'horizon fait penser à un scénario de science-fiction. Il faudra attendre l'an 2186, soit 169 ans, pour voir réalisée la parité économique entre femmes et hommes, si l'on en croit les calculs savants du Forum économique mondial de Davos dans son rapport annuel *Global Gender Gap*, publié en octobre. Il va falloir aux femmes beaucoup de patience, d'autant que l'échéance est de plus en plus lointaine : en 2015, Davos datait à 2133 la fin de l'avantage séculaire donné aux hommes. De fait, au lieu de reculer, les inégalités mondiales entre les sexes s'aggravent depuis 2008, s'alarme le forum de Davos. Qu'en est-il de la France? Si elle fait figure de pays modèle en matière d'accès des femmes à l'éducation et à la santé, l'écart salarial moyen entre femmes et hommes y est pourtant encore très important, de 15,8% selon l'Insee. Le plafond de verre demeure difficile à franchir, que ce soit dans le monde économique ou dans le monde politique : avec seulement 91 femmes sur 348 sénateurs et 150 députées sur 577 élus à l'Assemblée, l'Hexagone se classe 52e en matière de présence de femmes au Parlement. En proposant une parité parfaite dans les investitures de son mouvement La République en marche, Emmanuel Macron en est conscient et tente, enfin, d'y remédier [*lire page 6 notre article sur « Les femmes du président »*].

LES STARTUPS NE DONNENT PAS L'EXEMPLE

Malgré quelques améliorations, les freins invisibles à l'égalité des sexes restent aussi très présents dans le monde de l'entreprise.

iStock

En France, atteindre la parité générerait plus de 200 milliards d'euros de PIB supplémentaires (+10 %) selon l'étude Women Matter du McKinsey Global Institute.

Sur les 3000 grandes sociétés passées en revue dans 23 pays par l'organisation à but non lucratif Equileap, à l'aune de 19 critères d'égalité, aucune ne s'est hissée au meilleur niveau (A) du classement. Dans le Top 200, en moyenne, les femmes occupent seulement 20% des postes de direction; la proportion ne dépasse 50% que dans six sociétés (sur 3000!).

Dans les 62 plus grandes entreprises françaises, l'adoption de la Loi Copé-Zimmermann – qui impose un quota de 40% de femmes dans les conseils d'administration depuis janvier 2017 – a certes permis de passer de 8,5% en 2007 à 35,64% en 2016. Mais cela « *résulte plus de la création de nouveaux postes d'administratrices que du remplacement des hommes* », relève l'Observatoire de la féminisation des entreprises publié cette année par l'école de commerce Skema. Dans les comités exécutifs, elles restent 11,59%, bien qu'elles représentent 31,69% des cadres.

Les startups ne donnent pas vraiment l'exemple, malgré la différence de génération. Le plafond de verre y existe aussi : les deux tiers sont créés en France par des hommes. Au niveau mondial, la situation s'y dégrade : en 2017, 70% des 941 jeunes entreprises étudiées par la startup Outlook de la Silicon Valley Bank ne comprenaient pas du tout de femmes dans leurs conseils d'administration, contre deux tiers l'année précédente. 54% ne comptaient aucune femme à des postes de direction en 2017, contre 46% en 2016. En France, sur les 600 startups du numérique ayant levé des fonds en 2016, seules 70 étaient dirigées par des femmes, et la moyenne des sommes collectées s'élevait à 1,8 million d'euros, contre 3,5 millions d'euros pour celles créées par des hommes, selon le baromètre StartHer du cabinet KPMG.

11 %

L'augmentation possible du PIB annuel mondial en 2025, en améliorant la situation de 75 % des femmes touchées par les inégalités (source : *Women Matter 2015,* de McKinsey).

UN GASPILLAGE ABSURDE DE RESSOURCES

Ces inégalités ne sont pas seulement injustes, elles sont aussi la source d'un gaspillage absurde de richesse et d'une sous-performance de l'économie globale. Au niveau macro-économique, « *améliorer la situation pour 75% des femmes touchées par les inégalités augmenterait le PIB mondial* [auquel les femmes ne contribuent actuellement que pour 37%, ndlr] *de près de 12000 milliards de dollars à l'horizon 2025 en suivant un scénario réaliste* », calculait l'étude Women Matter du McKinsey Global Institute publiée au Women's Forum de 2015.

En France, atteindre la parité générerait plus de 200 milliards d'euros de PIB supplémentaires (+10%) selon la même étude, qui allait jusqu'à évaluer le gain global créé au niveau mondial par une égalité totale à 28000 milliards de dollars. Les Nations Unies ont d'ailleurs intégré l'égalité entre les sexes dans les Objectifs de développement durable (ODD) visant à éradiquer la pauvreté à l'horizon >>>

L'ORÉAL : « L'évolution des femmes ne va pas de soi »

Au conseil d'administration, 46% de femmes membres, 33 % au comité exécutif, 30 filiales (employant 56 % de l'effectif global) pouvant se prévaloir de certifications d'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Le groupe L'Oréal, qui vient de remporter en France – ex aequo avec Engie – le grand prix de la mixité de l'indice Zimmermann dans la catégorie du CAC 40 et, au niveau mondial, la première place du classement Equileap, fait figure de modèle en matière de mixité. Une exemplarité qui, selon le directeur général du développement des ressources humaines et de la diversité du groupe, Jean-Claude Le Grand, est le fruit d'une « *politique des ressources humaines active et engagée* », où l'égalité entre hommes et femmes compte autant que la prise en compte de l'origine ethnique ou sociale et du handicap : « *Si on ne s'y attelle pas, l'évolution des femmes ne va pas de soi, même dans une entreprise dont la clientèle est essentiellement féminine et où les femmes représentent 63 % des effectifs* », note-t-il.

Des efforts constants

En une dizaine d'années, plus de 230 actions ont ainsi été menées en France, afin d'assurer l'égalité dans tous les domaines mesurables tels que les salaires, mais aussi de sensibiliser à l'importance de la diversité et d'accompagner les carrières féminines, indique Jean-Claude Le Grand. Depuis 2007, 20000 collaborateurs ont par exemple participé à des formations pour prendre conscience des stéréotypes ou autres biais qui entravent le leadership féminin. Un suivi personnalisé précédant et suivant tout congé de maternité, a été mis en place afin de permettre aux femmes concernées d'arrêter et de reprendre leurs fonctions sereinement. Pour faciliter la mobilité des femmes en aidant leurs conjoints à trouver un emploi à l'étranger, le réseau International Dual Career Network (IDCN) a été lancé avec d'autres grandes entreprises : il a contribué à faire passer le taux des femmes parmi les expatriés du groupe de 27 % en 2007 à 42 % aujourd'hui.

Ces « *efforts constants et permanents* » ont non seulement permis de réduire l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, qui pour les cadres (femmes à 62 %) est passé de 5,9 % à 3,2 % entre 2007 et 2015. Surtout, selon Jean-Claude Le Grand, « *le choix de donner ses chances à tout le monde* » est l'une des raisons du succès économique de l'entreprise. Ces politiques de mixité sont indispensables afin d'attirer les nouveaux talents, et « *elles sont facteur de motivation* », explique-t-il, soulignant que l'objectif du groupe est d'atteindre la parité totale, « *en bas comme en haut de la pyramide* ». Y compris, bien qu'à plus long terme, dans l'ensemble de ses filiales à l'international, où L'Oréal a mis en place un congé de maternité de 14 semaines rémunéré à 100 %, mais « *où l'égalité salariale reste un défi* ». ■ **G. G.**

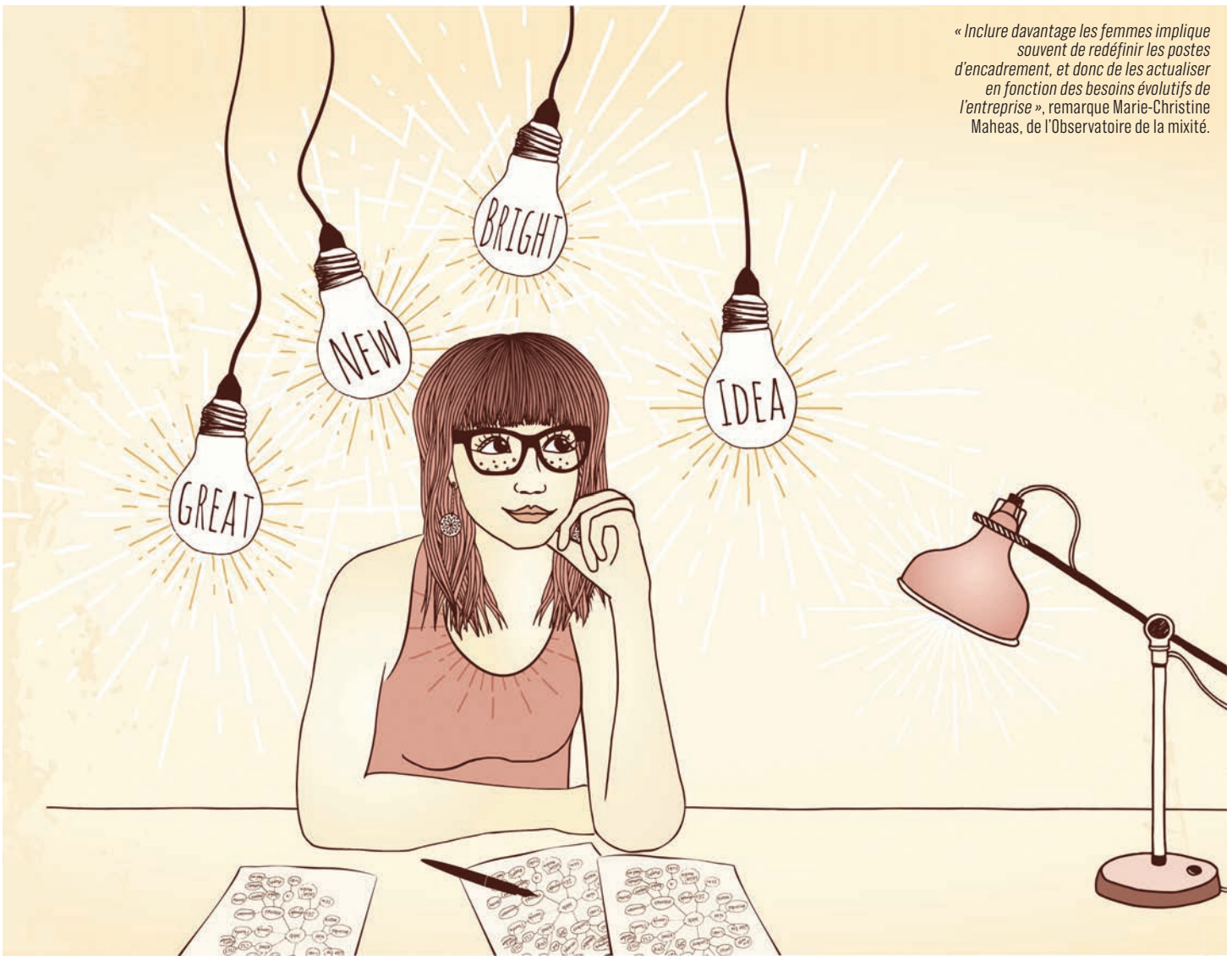
Alain Bau

Jean-Claude Le Grand, directeur général du développement des ressources humaines et de la diversité du groupe L'Oréal

>>> 2030, et entrés en vigueur au 1er janvier 2016.

Un lien entre mixité et performance économique a pu aussi être établi au niveau micro-économique. Confirmant les résultats de la série d'études *Women Matter* menées par McKinsey depuis près de dix ans, une recherche de Crédit Suisse publiée en 2016, et fondée sur l'analyse de 3000 sociétés, relève que celles où les femmes représentent plus de 50% de l'encadrement supérieur enregistrent une croissance annuelle du bénéfice par action de 12%, contre 9% pour l'indice MSCI monde.

Dans les 62 plus grandes sociétés françaises, « *la rentabilité opérationnelle moyenne sur cinq ans (EBITDA) est positivement corrélée avec le pourcentage de femmes cadres* », relève encore l'Observatoire de la féminisation des entreprises. Et une enquête menée en interne par Sodexo, auprès de 52000 managers (cadres dirigeants, responsables de sites, etc.) de 80 pays le confirme : les équipes managériales mixtes, où l'équilibre entre sexes respecte un ratio d'au moins 40/60%, se sont révélées plus performantes sur tous les indicateurs pris en compte (engagement, image de marque, marge brute et croissance interne). Quant aux résultats boursiers, les tests rétroactifs du Top 200 du classement Equileap pratiqués par la société de gestion de portefeuilles Hampstead Capital Llp ont aussi montré que « *les sociétés ayant promu et adopté un ensemble de critères neutres en termes de genre ont affiché des performances supérieures à celles du marché, en dépassant de 18% le MSCI mondial pendant les cinq dernières années* », lit-on dans la présentation d'un fonds dédié à ces valeurs, le Hampstead Global Gender Equality Fund.



« Inclure davantage les femmes implique souvent de redéfinir les postes d'encadrement, et donc de les actualiser en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise », remarque Marie-Christine Maheas, de l'Observatoire de la mixité.

iStock

LES ACTIONNAIRES SENSIBLES AU « NAME AND SHAME »

Si cette corrélation semble désormais établie, les mécanismes qui l'expliquent sont toutefois plus difficilement mesurables. « *En raison du nombre limité de données historiques, il ne peut pas être clairement établi pourquoi les sociétés avec un leadership féminin plus fort peuvent faire preuve de certaines caractéristiques financières supérieures* », notait une étude de 2015 du MSCI. « *On ne sait pas si une meilleure parité améliore les résultats de l'entreprise, ou si ce sont de fait les meilleures entreprises qui s'engagent le plus dans la mixité* », admet également l'une des deux fondatrices d'Equileap, Diana van Maasdijk, pour qui cependant « *l'existence d'un lien suffit à prouver l'intérêt de la parité* ». Pour Marie-Christine Maheas, qui coordonne l'Observatoire de la mixité – think tank piloté par l'Institut du capitalisme responsable et soutenu par cinq « *groupes partenaires pionnier* » (Carrefour, Engie, Sanofi, Sodexo, Suez) –, on peut toutefois distinguer trois formes de performance stimulées par la mixité.

12 %

La croissance annuelle du bénéfice par action affichée par les entreprises où les femmes représentent plus de 50 % de l'encadrement supérieur, contre 9 % pour le MSCI mondial (source : CS Gender 3 000 2016 du Crédit Suisse).

La première est commerciale : « *C'est en partant du constat que 60% des décisions d'achats de voitures sont prises par des femmes que Carlos Ghosn s'est engagé à atteindre la parité dans les équipes de ventes de Renault Nissan* », explique Marie-Christine Maheas, qui a recueilli le témoignage du patron dans son livre *Mixité, quand les hommes s'engagent*. Le constat est aussi vrai en B2B : Camfil, première PME à avoir obtenu le label d'égalité GEEIS-Diversity, découvre de plus en plus son caractère de « *marqueur d'excellence devant les clients* », témoigne le directeur France Michel Moulin [*voir encadré*]. Et dans un contexte de « *name and shame* » croissant, les investisseurs sont aussi de plus en plus sensibles aux démarches des entreprises dans ce domaine, rappelle Marie-Christine Maheas.

PLUS DE FEMMES POUR PLUS D'INNOVATION

La diversité améliore aussi la performance managériale. « *Inclure davantage les femmes implique souvent de redéfinir les postes d'encadrement, et donc de les actualiser en fonction des besoins évolutifs de l'entreprise* », fait remarquer l'experte. Veiller à un meilleur équilibre entre les sexes lors des recrutements et des promotions des cadres évite aussi de se priver de talents, voire d'en perdre, d'autant plus qu'afficher des politiques de mixité assumées est devenu indispensable afin d'attirer et de retenir les plus jeunes générations, soulignent un nombre croissant de dirigeants. « *Au prix auquel on achète l'intelligence, c'est dommage de la massacrer* », résume le conseiller en management François Enius.

Comme l'a prouvé l'enquête de Sodexo, l'équilibre garantit aussi une plus grande implication des managers. « *Chez les cadres supérieurs, là où un problème d'engagement existe, ce sont le plus souvent les femmes qui ont décroché. Mais ce n'est pas une question d'ambition : la mise en place d'outils améliorant leur équilibre de vie, leur sentiment de reconnaissance, leur perception de leur performance permet souvent d'éviter ce biais* », témoigne Jessica Apotheker, responsable de la Women Initiative, programme consacré à la promotion des femmes au sein du Boston Consulting Group.

Une récente étude menée par le cabinet international avec l'Université technique de Munich relève de surcroît l'existence d'une relation entre la diversité – dont celle de sexes – du management de l'entreprise et ses revenus issus de produits et services innovants. « *Tant que des différences culturelles entre hommes et femmes existent, autant en tirer profit* », souligne François Enius. D'autant plus qu'une fois intégrée, la diversité se multiplie souvent : « *Lorsqu'il y plus de femmes il y a aussi souvent plus de métiers différents et de profils internationaux* », observe Jessica Apotheker.

Enfin, la mixité hommes-femmes semble avoir des effets positifs sur la productivité. « *Innover en matière de politiques RH est indispensable si l'on veut donner plus de chances aux femmes. Mais favoriser le télétravail et les temps flexibles, accompagner la parentalité etc. sont autant d'avancées qui profitent aussi aux hommes* », rappelle la cadre du BCG.

« *La préoccupation pour l'équilibre des temps de vie n'est pas réservée aux femmes* », concluait d'ailleurs la secré-

Denis Machuel

Laurence de Terline

SODEXO « DES POLITIQUES DE MIXITÉ PORTÉES AU PLUS HAUT NIVEAU »

L'étude menée en interne auprès de 52 000 managers de l'entreprise le démontre : chez Sodexo, la diversité est sans doute un facteur de performance. *« En plus d'un engagement accru, elle apporte la richesse de la différence, de l'intelligence collective, de la créativité »*, analyse Denis Machuel, membre du comité exécutif et sponsor de l'un des réseaux internes du groupe sur la mixité. Mais elle correspond aussi à une conviction intrinsèque au domaine d'activité de la société, les services *« de qualité de vie », « car le progrès économique et le progrès humain se rejoignent lorsqu'on place la qualité de vie au centre des organisations »*, explique-t-il.

L'entreprise, qui a remporté la 4e place du classement Equileap, se targue notamment de *« politiques de mixité portées au plus haut niveau »* par son directeur général, Michel Landel, et par la présidente de son Conseil d'administration (à 50 % féminin), Sophie Bellon, première et seule femme à occuper une telle fonction dans le CAC 40. Mais pour continuer de progresser (le comité exécutif ne compte encore qu'un tiers de femmes), *« chaque personne de l'entreprise doit être convaincue qu'on peut bouger les lignes »*, estime Denis Machuel.

Ainsi, depuis 2009, la stratégie de diversité du groupe s'inspire des recommandations d'un comité spécifique, le Sodexo Women's International Forum for talent (Swift), réunissant 35 cadres dirigeants de 15 nationalités différentes et provenant de tous les secteurs de l'organisation. Il a contribué à la mise en place de formations de sensibilisation à l'égalité entre hommes et femmes suivies déjà par plus de 50 000 salariés (sur 425 000), ainsi que de programmes de mentorat et de leadership au profit de quelque 3 000 femmes. *« Une culture de la flexibilité et l'équilibre dans les promotions, y compris lorsque dans le vivier les femmes sont sous-représentées, sont également favorisés »*, ajoute Denis Machuel. ■ **G. G.**

taire d'État chargée des Droits des femmes, Pascale Boistard, en 2014, après avoir reçu une enquête sur les aspirations des hommes cadres réalisée par l'IFOP pour l'association Mercredi-c-papa. « *La refonte des temps professionnels que de telles politiques engendrent est aussi souvent source de davantage d'efficacité* », ajoute Marie-Christine Maheas. Et puisqu'innover en matière de RH implique de discuter avec les partenaires sociaux, voire l'ensemble des collaborateurs, le climat de l'entreprise en profite souvent.

DES POLITIQUES À PORTER DANS LA DURÉE

Conscientes de la nécessité d'évoluer, les entreprises s'engagent plus que par le passé : « *Plus de la moitié des dirigeants sont favorables à la promotion de la mixité, et 30 % le sont même extrêmement* », témoigne François Enius. Mais la mise en place de simples politiques de parité n'est pas suffisante : « *Il faut qu'elles soient portées avec enthousiasme et fermeté dans la durée* », souligne l'expert. « *Les organisations les mieux classées en matière d'égalité de genre sont celles satisfaisant à une pluralité de critères, incluant les pratiques du quotidien, et ayant engagé leurs actions depuis plusieurs années* », confirme Diana van Maasdijk. C'est ce que dit le rapport de McKinsey, fondé sur l'analyse de 233 sociétés employant 2200 personnes dans huit pays européens et en Turquie : « *Il y a une prime pour les sociétés qui lancent leurs programmes tôt* » et « *le nombre de mesures en faveur de la diversité de genre ne suffit pas* » si elles n'expriment pas « *une vision renouvelée de l'entreprise* », souligne-t-il.

18 %

L'écart pendant les cinq dernières années des performances boursières des 200 meilleures sociétés mondiales en matière de parité et le MSCI mondial (source : les tests rétro-actifs du Top 200 du classement Equileap pratiqués par Hampstead Capital Llp).

Ainsi, la création de congés parentaux ne sert à rien si personne n'ose les prendre : il est donc essentiel de s'interroger sur les conditions d'un retour serein des salarié(e)s à leurs fonctions après en avoir bénéficié. Encore, pour éviter tout biais dans le recrutement, il est indispensable de surveiller les critères suivis par les chasseurs de têtes, conviennent le BCG et Sodexo. Pour favoriser les promotions féminines, la création de formations contre les stéréotypes ou les pratiques d'exclusion, l'accompagnement des femmes leaders par des programmes de mentorat ou de coaching, leur mise en relation grâce aux réseaux, paraissent par ailleurs aux experts bien plus efficaces que l'imposition de quotas, susceptibles d'alimenter un sentiment de non légitimité. « *Pour obtenir de véritables résultats en matière de performance, il ne suffit pas de promouvoir les femmes seulement aux fonctions les plus traditionnellement féminisées, comme la direction des ressources humaines ou de la communication* », ajoute François Enius. « *Le plus important est qu'elles occupent des postes de responsabilité* », convient Marie-Christine Maheas, qui rappelle donc la nécessité d'un véritable engagement au plus haut niveau, servant de modèle : « *Si le patron ne bouge pas, l'entreprise ne le fait pas non plus* », est-elle convaincue.

L'experte met aussi en garde sur le danger d'oublier le plus grand tableau. Certes, l'argument économique va sans doute permettre d'accélérer sur le long chemin de la mixité.

Mais la parité est aussi l'un des indicateurs des politiques de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, donc de leur performance externe non financière. Et surtout, « *elle est une question d'éthique* », de justice entre travailleuses et travailleurs. ■

Caroline Thelier

DR

PAYPAL FRANCE
UN CONGÉ SABBATIQUE POUR TOU(TE)S

À Paris, une centaine de personnes de 28 nationalités différentes. Et pour tout le monde, un congé sabbatique de quatre semaines offert tous les cinq ans par l'entreprise. Cette ouverture internationale, et ce « cadeau » visant à promouvoir l'équilibre de vie et la prise de recul des collaborateurs, sont les deux facteurs qui, selon la toute nouvelle directrice de PayPal France, Caroline Thelier, favorisent le plus au quotidien les femmes (quasiment la moitié de l'équipe travaillant sur le marché français). « *S'ouvrir à d'autres pays, à leurs règles et à leurs cultures, permet d'élargir les modèles. Et savoir que tout le monde, femmes et hommes, s'absente périodiquement pour de longues périodes décomplexe les femmes devant prendre un congé de maternité, ce qui compte énormément au début de leur carrière* », estime Caroline Thelier. En six ans, elle-même s'est longuement absentée trois fois : deux à l'occasion de la naissance de ses deux enfants, et une pour le congé sabbatique. À chaque retour, elle a retrouvé un nouveau poste et un nouveau défi, témoigne-t-elle. ■ **G. G.**

Société Générale
« LE NERF DE LA GUERRE, C'EST LA PRISE DE CONSCIENCE »

Sylvie Préa

DR

La nouvelle directrice RSE de la Société générale, Sylvie Préa, en est convaincue : « *La parité est un gage de performance durable de l'entreprise* ». Car « *une plus grande diversité des équipes permet de mieux capter celle des clients et des parties prenantes* » et les politiques RSE sont de plus en plus intégrées dans les audits externes, explique l'ancienne directrice des ressources humaines de la banque de grande clientèle et solutions investisseurs du groupe.

Pour elle, le nerf de la guerre consiste donc dans la prise de conscience de ce lien par tous les collaborateurs, notamment par les femmes leaders, qu'elle souhaite davantage informées des politiques de diversité de l'entreprise, voire impliquées dans leur co-construction. La mise en place de mesures d'accompagnement pilotées au niveau du groupe vient en appui, notamment afin de briser le plafond de verre qu'un écart mesure encore explicitement : celui entre les taux de femmes dans l'effectif global, de 59,1 %, et dans le Top 1000, de 22,2 %.

Au-delà de la vigilance portée sur les viviers de talents stratégiques et sur les promotions, Sylvie Préa croit dans les effets positifs des programmes de formation ou de *mentoring* spécifiquement consacrés aux femmes, dans la puissance des réseaux féminins internes (qui comptent 2 400 membres au plan mondial), dans la nécessité d'un meilleur accompagnement des carrières et de mesures facilitant le bien-être de tous les collaborateurs, comme le télétravail, dont profitent désormais 27 % des CDI éligibles en France. « *96 % des managers interrogés dans l'Hexagone estiment qu'après la mise en place du télétravail, la performance des équipes s'est maintenue voire améliorée* », note-t-elle. Un Comité de diversité (Diversity Board), piloté par la DRH et composé des membres du comité exécutif et du comité de direction, a aussi été créé en 2013 : il accompagne la stratégie et veille au déploiement du programme diversité du groupe.

Cette approche, ainsi que l'engagement du PDG, Frédéric Oudéa, permettent à Société générale, qui figure à la 14e place du classement Equileap, de vanter des indicateurs en progression : si les femmes constituent seulement 23,1 % du comité exécutif, elles n'en représentaient que 15,4 % en 2015. Et grâce à la loi Copé-Zimmermann, elles représentent 53,8 % du conseil d'administration. ■ **G. G.**

ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ

avec bpifrance et LA TRIBUNE

CCI PRODUCTIONS OU LA PARFUMERIE SÉLECTIVE MADE IN FRANCE

De visiteuse médicale en 1988 à directrice commerciale d'Amgen (spécialisée dans les biotechnologies) en 2001, Isabelle Legallicier a gravi tous les barreaux de l'échelle du succès avant de se heurter à 39 ans au fameux plafond de verre. « *Après plus de 20 ans comme cadre dans l'industrie pharmaceutique, je n'arrivais pas évoluer vers une direction de filiale* », évoque la présidente et propriétaire de CCI Productions, qui fabrique des cosmétiques pour les grands noms du parfum. Travailleuse acharnée, elle réussit même à décrocher un diplôme universitaire de chimiothérapie anti-infectieuse durant ses deux grossesses. À 40 ans, elle décide de fonder son entreprise. « *J'ai découvert un groupe industriel de sous-traitance cosmétique créé par un baby-boomer et dont la cession six mois auparavant se passait mal* », évoque Isabelle Legallicier. L'acquisition a lieu en 2008 sur ses fonds propres et avec des prêts bancaires. La néoentrepreneuse s'attache à moderniser l'entreprise : « *À l'époque, on ne parle pas encore du luxe et du "made in France". Je décide de positionner le groupe sur le très haut de gamme.* » Une stratégie risquée, avec un carnet de commandes qui diminue de 60 %, mais qui paye à moyen terme. En 2013, Isabelle Legallicier contracte un cancer du sein très agressif. « *J'ai contacté ma fille aînée, étudiante au Canada, et je lui ai demandé si elle voulait reprendre l'entreprise. Elle m'a dit : "Maman, je reprends, mais seulement avec toi"* », évoque la présidente de CCI Productions, qui gagne sa bataille contre la maladie. Elle signe la charte « cancer at work » pour aider les femmes atteintes à se réinsérer professionnellement et crée un atelier école au sein de son entreprise. Le groupe, qui réalise 20 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 200 salariés, a bénéficié en 2017 de la part de Bpifrance d'une aide à l'innovation de 150 K€. « *On ne commencera à rembourser que dans trois ans. Et si le projet n'aboutit pas, on ne remboursera que 40 % du montant. Ils prennent le risque avec nous, c'est vraiment unique* », apprécie Isabelle Legallicier, qui va lancer en octobre sa propre marque, toujours avec le soutien de Bpifrance.

« On ne remboursera que dans trois ans.Et si ça n'aboutit pas, on ne remboursera que 40 % du montant. »

DR

Entrepreneurs, Bpifrance vous finance, vous accompagne et assure votre activité à l'export. Contactez-nous : bpifrance.fr ou dites « Bpifrance » au 32 20.

LES FEMMES du Président

Pour Emmanuel Macron, l'égalité entre femmes et hommes est « un sujet absolument fondamental de la vitalité de notre société ». Le nouveau Président s'est engagé à assurer la parité parmi ses candidats aux législatives et les membres de son gouvernement, et à « faire changer les mentalités (...) dans tous les domaines de l'existence ». Ses mesures concrètes sont très attendues.

GIULIETTA GAMBERINI
@GiuGamberini

1

2

3

4

Reuters

1-Brigitte Macron
2-Sibeth Ndiaye
3-Marlène Schiappa
4-Laurence Haïm

DES FEMMES À SES CÔTÉS TOUT AU LONG DE SA CAMPAGNE

Un « féministe » à l'Élysée. Le nouveau président de la République n'a pas hésité à se définir comme tel lors du dernier meeting mondial du Women's Forum for the Economy & Society, qui s'est tenu en décembre 2016 à Deauville. Quelques mois plus tard, lors de la présentation de son programme le 2 mars, il allait encore plus loin, en reconnaissant dans l'égalité entre les femmes et les hommes une « *cause nationale* », « *un sujet absolument fondamental de la vitalité de notre société, de notre économie et de notre démocratie* », qu'il s'est engagé à porter pendant son quinquennat.

Conscient du rôle exemplaire et moteur des institutions, Emmanuel Macron entend réaliser cette promesse en promouvant en premier lieu la parité au Parlement et au gouvernement. Il a déjà fait ses premiers pas dans cette direction : des 511 candidats aux élections législatives présentés le 16 mai par son mouvement, La République en marche, presque la moitié (255) sont des femmes. Une approche à laquelle la loi incite depuis 2000, mais à laquelle les partis traditionnels ont jusqu'à présent préféré le paiement de sanctions financières. Pourtant, et malgré un appel sur les réseaux sociaux, lancé fin janvier par Emmanuel Macron lui-même, dans une vidéo qui a totalisé un million de vues, sur les 19000 candidatures reçues, seulement 29 % avaient été présentées par des femmes. Emmanuel Macron s'est aussi engagé à mettre en œuvre la parité dans les nominations de ses ministres, ainsi que des personnalités à la tête des agences et des administrations de l'État.

DES FEMMES À SES CÔTÉS TOUT AU LONG DE SA CAMPAGNE

Après le deuxième tour de la présidentielle, d'ailleurs, la présidence par intérim de La République en marche – dont les délégués nationaux et les cadres territoriaux sont aussi pour moitié des femmes – a été confiée, jusqu'au premier Congrès qui aura lieu le 15 juillet, à une femme, de surcroît inconnue du grand public : Catherine Barbaroux, ancienne déléguée générale à l'emploi et à la formation professionnelle auprès de ministres de droite comme de gauche. Et malgré la composition très masculine de son équipe rapprochée (les « *Macron boys* ») – révélée par un reportage paru sur TF1 le 8 mai –, Emmanuel Macron s'est entouré de femmes tout au long de sa campagne.

Au premier rang, son épouse, Brigitte Trogneux, à laquelle le nouveau Président a d'ailleurs annoncé le 8 mars qu'il attribuera, en tant que « première dame », un statut spécifique, bien que bénévole, dès les premières semaines de son quinquennat : une clarification nécessaire à ses yeux pour reconnaître un rôle à celle qui « *a toujours été à ses côtés* » et éviter en même temps « *une forme d'hypocrisie* » vis-à-vis des Français.

À ses côtés aussi, Sibeth Ndiaye, ancienne collaboratrice de Claude Bartolone et d'Arnaud Montebourg, chargée des relations avec la presse ; Sophie Ferracci, avocate d'affaires, qui a été cheffe de cabinet d'Emmanuel Macron d'abord en tant que ministre de l'Économie puis comme candidat à la présidence de la République ; Laurence Haïm, seule journaliste française à avoir obtenu une interview exclusive avec le président américain Barack Obama, et porte-parole de la campagne ; Marlène Schiappa, adjointe au maire PS du Mans, pour qui lequel elle suit notamment les questions d'égalité, et responsable du pôle égalité femmes-hommes du mouvement ; Axelle Tessandier, entrepreneure dans la Silicon Valley et déléguée nationale d'EM...

> « *Le Président attribuera à Brigitte Macron, en tant que première dame, un statut spécifique et bénévole* »

UN CONGÉ DE MATERNITÉ NIVELÉ VERS LE HAUT ET DES PLACES EN CRÈCHE

Au-delà de la parité en politique, Emmanuel Macron compte aussi « *faire changer les mentalités (...) dans tous les domaines de l'existence, tous les milieux, toutes les générations* », en se fixant trois priorités : « *Aider les femmes à concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle ; permettre aux femmes de mieux vivre de leur travail ; lutter plus efficacement contre le harcèlement et les violences faites aux femmes* », lit-on dans son programme. Pour inciter à la mise en œuvre des mesures en faveur de l'égalité salariale prévues par la loi, il parie notamment sur le « *name and shame* », en confiant au Défenseur des Droits la « *mission de favoriser les opérations de contrôle aléatoires et imprévus à grande échelle sur les politiques salariales et de ressources humaines, et de rendre publics les résultats* ».

« *On agit sur la réputation des entreprises pour faire bouger les lignes* », a expliqué Marlène Schiappa. Une approche qui tranche avec celle suivie jusqu'à présent par le gouvernement socialiste, lequel, en vertu d'une loi de 1978, s'est refusé de publier les noms des sociétés mises en demeure ou sanctionnées à ce titre. Pour s'attaquer aux sources de l'inégalité professionnelle, Emmanuel Macron compte encore soutenir un « *effort massif de construction de places de crèche* », tout en promouvant la transparence par une obligation faite aux communes de « *publier en ligne leurs critères d'attribution des places* », « *puis de mettre en place systématiquement un système de cotation des demandes* ».

Il souhaite également niveler par le haut le congé de maternité, « *unique* » et « *garanti* » à toutes les Françaises « *quel que soit leur statut* [salariée, entrepreneure, intermittente, non-salariée, statut multiple...] », et « *aligné sur le régime le plus avantageux* ». Face au cas de « *certains couples mariés* [qui] *paient davantage d'impôts que si les deux membres du couple vivaient seuls* », et afin de ne « *pas décourager le travail des femmes* », Emmanuel Macron promet également de créer « *une option d'individualisation de l'impôt sur le revenu* ». Défense du droit à l'IVG, lutte contre le harcèlement sexuel et les agressions figurent enfin dans son programme.

UNE GARDE RAPPROCHÉE MASCULINE

Au Women's Forum de Deauville, le nouveau Président l'admettait toutefois lui-même : pour le féministe autoproclamé, l'essentiel sera d'être reconnu comme tel par les femmes. Les associations engagées dans le combat pour l'égalité attendent en effet de pied ferme les mesures censées concrétiser la grande « *cause nationale* » annoncée, certaines réclamant notamment la création d'un ministère aux Droits des femmes « *de plein exercice* » et doté « *des moyens nécessaires* ». Pour l'instant, on ne peut s'empêcher de remarquer que les cinq membres de son cabinet officiellement nommés dimanche 14 mai (secrétaire général de l'Élysée, directeur de cabinet, conseiller diplomatique, conseiller spécial, responsable de la communication), qui vont constituer sa garde rapprochée, sont tous des hommes. Et alors qu'il avait affirmé avoir plutôt le « *souhait* » d'une femme au poste de Premier ministre, Emmanuel Macron a finalement choisi, comme la quasi-totalité de ses prédécesseurs, un représentant du sexe masculin à Matignon, le député-maire du Havre Édouard Philippe. ■

WOMEN FOR FUTURE by LA TRIBUNE

SOIRÉE SPÉCIALE

ÉGALITÉ ÉCONOMIQUE FEMMES-HOMMES

le 29 mai à 19h au Théâtre de Paris

DÉBATS & STAND-UP

Avec : **Valérie Accary**, Présidente de BBDO Paris - **Viviane de Beaufort**, Professeure titulaire à l'ESSEC et fondatrice des Women-ESSEC Programmes - **Patrice Bégay**, Directeur executif Bpifrance et directeur Bpifrance Excellence - **Ana Busto**, Directrice Générale Adjointe Marque et Communication Groupe ENGIE - **Chiara Corazza**, Managing Director Women's Forum for the Economy & Society - **Jean-Claude Le Grand**, Senior VP Talent Development et Chief Diversity Officer de L'Oréal - **Marie-Claire Capobianco**, Directrice des Réseaux France, Membre du Comité Exécutif de BNP Paribas - **Martine Liautaud**, Présidente de Liautaud & Cie et fondatrice de Women Business Mentoring Initiative - **Cédric Mignon**, Directeur du développement Caisse d'Epargne - **Delphine Remy-Boutang**, Fondatrice de la Journée de la Femme Digitale - **Marie-Céline Terré**, Co-fondatrice de Vox Femina - **Olga Trostiansky**, Présidente du Laboratoire de l'Egalité

CONCERT

ORCHESTRE SYMPHONIQUE DIVERTIMENTO

dirigé par Zahia Ziouani

EXPOSITION

FEMMES VISIONNAIRES
VISIONS DE FEMMES

Inscription indispensable sur **womenforfuture.latribune.fr**

#W4F

partenaire officiel bpifrance SERVIR L'AVENIR avec vitra. CITY • ONE

avec le soutien de

La Journée de la Femme Digitale

Laboratoire de l'Égalité — Partager une culture commune de l'égalité entre les femmes et les hommes.

VOXfemina Paroles d'Experts au Féminin

WOMEN'S FORUM FOR THE ECONOMY & SOCIETY Building the future with women's vision

partenaire média téva

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | Nº 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

Comment briser

LE « PLAFOND DE VERRE » ?

PROPOS RECUEILLIS PAR
GIULIETTA GAMBERINI
@GiuGamberini

Promouvoir les « rôles modèles » à tous les échelons de l'entreprise, soutenir l'entrepreneuriat féminin… Chiara Corazza, présidente du Women's Forum, et Cédric Mignon, directeur du développement Caisses d'épargne, confrontent leurs stratégies pour l'égalité entre femmes et hommes. Malgré des contextes d'action différents, ils partagent une conviction : la diversité est un enjeu de développement économique autant que d'éthique.

Photos : Marie-Amélie Journel

CHIARA CORAZZA

Ex-directrice générale de Paris-Ile-de-France capitale économique, l'organisme privé chargé de promouvoir la région auprès des investisseurs étrangers, Chiara Corazza dirige depuis janvier 2017 le Women's Forum, où elle a succédé à Jacqueline Franjou. Britannique et italienne, distinguée chevalier de la Légion d'honneur en France, celle qui a créé le Cercle des femmes du Grand Paris est également administratrice de l'Arab international women's forum, ainsi que d'April et de la RATP.

LA TRIBUNE – Au niveau mondial comme en France, le plafond de verre reste l'un des principaux obstacles à l'égalité entre femmes et hommes. Que peuvent faire les entreprises pour aider à le briser ?

CÉDRIC MIGNON – Le premier enjeu est celui de la gouvernance. Mais dans les 16 Caisses d'épargne, où déjà en 1923 les femmes constituaient un tiers des administrateurs, elle n'a pas été le principal défi. Les femmes représentent 40 % des membres des Sociétés locales d'épargne depuis 2015 et 39 % des Conseils d'orientation et de surveillance depuis 2016. Pour les trouver, chaque Caisse d'épargne s'est rapprochée des femmes qui sont engagées dans leurs régions et ont envie de s'investir. Le deuxième objectif, la mixité du leadership, a en revanche demandé davantage d'efforts : en 2011, malgré des effectifs à 56 % féminins, seuls 34 % de nos cadres étaient des femmes, et il n'y en avait aucune à la tête d'un directoire. En 2017, nous avons pourtant réussi à avoir 41 % de femmes parmi les cadres, et trois femmes présidentes de directoires – qui sont déjà devenues des icônes pour les plus jeunes ! Il s'agissait pourtant là aussi simplement de raviver l'ADN de l'entreprise, qui dès 1912 a explicitement choisi de consentir aux femmes de travailler en caisse.
Quant au sujet de l'écart des salaires, nous avons fixé des recommandations lors des revalorisations, qui sont d'ailleurs souvent spontanément suivies par nos managers, une fois qu'ils ont été sensibilisés à cet enjeu. Nos 15 réseaux féminins portent par ailleurs en permanence la voix de leurs 1500 femmes membres, y compris auprès de la direction. Et les politiques de mixité de 13 des 16 Caisses d'épargne ont été labellisées par l'Afnor : une démarche qui, en plus d'avoir mis toute l'entreprise sous attention, a l'avantage de nous engager dans la durée. Même si nous avons atteint de bons résultats, l'objectif est en effet de continuer à progresser ! Mais dans ce chemin, nous avons besoin d'être accompagnés, d'autant plus que nous avançons souvent sur une crête : promouvoir les femmes tout en évitant le marketing de genre.

CHIARA CORAZZA – Le rôle du Women's Forum for the Economy & Society est justement d'accompagner les entreprises partenaires pour atteindre ces objectifs et les sensibiliser aux enjeux de la diversité. Comme le démontre l'étude *Women Matter* réalisée par McKinsey, que le Women's Forum relaye et valorise dans le monde entier, l'impact économique de la diversité est impressionnant : elle pourrait générer au niveau mondial 12000 milliards de dollars d'ici à 2025, dont 2,1 % pour l'Europe occidentale. 50 % des grands groupes mondiaux ont d'ailleurs adopté des mesures en faveur de la diversité. Cependant, elles n'ont donné des résultats que pour la moitié d'entre elles, et encore 62 % des employés se demandent ce qu'il convient de faire pour avoir une bonne approche vis-à-vis de la diversité. Au niveau mondial, le pourcentage des femmes parmi les cadres ne dépasse pas 20 %, alors que 54 % des femmes des pays de l'OCDE ont fait des études supérieures. Face à ces constats, au Women's Forum nous avons donc décidé de créer « Club » pour favoriser l'échange de bonnes pratiques et soutenir les entreprises partenaires dans leur politique de diversité et de promotion des talents. Accueillir, retenir et intégrer les talents est l'un des enjeux essentiels au niveau mondial ! Dans ce même esprit, le Women's Forum compte également développer une base de données internationale regroupant des femmes d'exception dans tous les secteurs de compétences qui pourra permettre aux décideurs internationaux de dénicher de nouveaux talents notamment pour les comex [*comités exécutifs, ndlr*] et les conseils d'administration.

« Nous avançons souvent sur une crête : promouvoir les femmes tout en évitant le marketing de genre »

Nous attribuons aussi beaucoup d'importance aux « rôles modèles » : pour être véritablement efficaces, les politiques de mixité doivent être promues d'en haut, notamment par le chef d'entreprise, qui doit en connaître lui-même les enjeux. Traditionnellement, les entreprises ont été construites par les hommes pour les hommes. Il est désormais indispensable que des femmes inspirantes situées aux échelons intermédiaires puissent donner envie et permettre aux plus jeunes d'évoluer. Plus une femme réussit, plus elle doit se battre pour accompagner et promouvoir d'autres femmes ! Elle a la responsabilité de *give back* aux plus jeunes.
Enfin, les nouvelles technologies vont être un formidable accélérateur de diversité au sein des entreprises, puisqu'elles vont faciliter l'équilibre de vie des jeunes femmes qui souhaitent monter dans la hiérarchie.

La mixité, cela est prouvé par plusieurs études, est un formidable levier de croissance, au niveau micro comme macro-économique. Les entreprises et les investisseurs en sont-ils conscients ?

C.M. – Aujourd'hui, la mixité ne semble pas encore constituer un critère orientant les investisseurs qui prêtent à notre groupe. Mais nous espérons que les ONG et les médias parviendront à montrer que la mixité rend les entreprises plus performantes, pour bénéficier encore plus des effets de nos avancées !

C.C. – Les entreprises qui s'engagent dans la diversité entendue au sens le plus large en mesurent les effets positifs, notamment en termes de performance économique. Elles entretiennent aussi de meilleures relations avec les syndicats. Je ne suis en revanche pas certaine que les investisseurs s'intéressent tous au fait que l'entreprise soit dirigée par une femme ou un homme. À nous de les convaincre que les résultats économiques peuvent être meilleurs.

L'entrepreneuriat féminin semble aussi confronté à une forme de plafond de verre. Comment le promouvoir ?

C.M. – Les femmes constituent 32 % des clients entrepreneurs des Caisses d'épargne. Certes, ce taux est largement supérieur à celui affiché par nombre de nos concurrents… il n'empêche qu'il nous paraît encore inacceptablement bas. Soutenir l'entrepreneuriat féminin est en effet pour nous un enjeu non seulement éthique, mais aussi de business et de développement économique, puisque plus d'entreprises créent plus de richesse, ce qui profite aux banques et aux régions. D'autant plus que si on y arrive, on aura aussi plus de femmes dans les conseils d'administration d'autres entreprises… En 2014, les Caisses d'épargne ont donc signé un partenariat avec le ministère des Droits des femmes, nous engageant à mener un certain nombre d'actions afin de parvenir au taux de 40 % de femmes parmi nos clients entrepreneurs en 2017.
Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord tenté de comprendre les raisons du faible entrepreneuriat féminin. Une série d'études internes nous ont prouvé que si, en France, le taux de financement des projets féminins et masculins est le même (autour de 60 %), les femmes osent moins franchir la porte des banques, et vendent moins bien leurs dossiers, alors que leurs projets sont souvent plus solides et moins risqués. L'enjeu incontournable est alors celui de les encourager à passer à l'acte : des produits spécifiques, comme nos prêts à taux zéro consacrés à l'entrepreneuriat féminin, peuvent y contribuer. Nous avons aussi travaillé sur la formation de nos collaborateurs, qui ne connaissaient pas tous les nombreux dispositifs visant à soutenir l'entrepreneuriat féminin, comme le fonds de garantie à l'initiative des femmes, et contribué à l'édition d'un *Guide du routard du financement d'entreprise*, dont un chapitre particulier est destiné aux femmes.
Le principal obstacle à l'entrepreneuriat féminin n'est en effet pas l'envie, mais la complexité de l'accès aux aides possibles ! Ces actions aussi sont en ligne avec notre histoire : créées en 1818 pour permettre aux « *exclus de la finance* » d'accéder à la banque, les Caisses d'épargne comptaient déjà explicitement parmi leurs futurs clients les femmes. Elles se sont battues pour être la seule banque à ne pas respecter le code matrimonial napoléonien, en devenant ainsi la première banque vecteur de l'émancipation féminine.

Après trois ans, quel est le bilan de ce partenariat, et quelles seront vos prochaines actions ?

C.M. – Parmi nos clients entrepreneurs, le taux de femmes est passé à 37 %. Les avancées sont toutefois moins lentes qu'il ne paraît : n'oublions pas que jusqu'en 1965 les femmes ne pouvaient même pas signer un chèque sans l'autorisation de leur mari ! Le gouvernement nous a d'ailleurs récemment demandé de renouveler notre partenariat. Nous comptons ainsi encore progresser dans notre programme de formations, et profiter de notre 200e anniversaire, l'année prochaine, pour mettre en avant des exemples de réussite féminine : saviez-vous que Marie Curie était l'une de nos clientes ?

Aujourd'hui, les entreprises féminines sont toutefois surtout présentes dansdes secteurs spécifiques comme les services aux ménages, le social, la santé, etc. N'y voyez-vous pas un risque de ségrégation ?

C. C. – Seulement 30 % des femmes au niveau mondial ont choisi des études scientifiques. Cela explique le faible nombre de femmes qui se lancent dans l'industrie. Mais aujourd'hui, les métiers d'avenir les plus créateurs de richesse et d'emplois, et souvent aussi les moins risqués et les plus socialement utiles, sont justement ceux choisis par les start-ups féminines ! Pourtant, au niveau mondial, l'accès à la finance reste un véritable problème pour les femmes…

Qu'attendez-vous des pouvoirs publics pour contribuer à l'accélération du mouvement vers la parité ?

C. C. – Il ne faut pas tout attendre du gouvernement pour agir. Mais les pouvoirs publics peuvent lancer des signaux forts, afin de créer un effet d'entraînement, y compris au niveau mondial où la France est toujours regardée comme la patrie des droits de l'homme… et de la femme.
Augmenter le nombre de parlementaires femmes, d'ambassadrices, arriver à égalité parmi les membres du gouvernement, des cabinets ministériels et de l'administration ferait partie de ces signaux. Le nouveau président pourrait également aller plus loin, par exemple en nommant des femmes compétentes à la tête des entreprises où l'État français a une participation, comme l'a fait, en Italie, le président du Conseil des ministres, Matteo Renzi, en nommant des femmes présidentes d'Eni, Enel, Poste italiane, Ferrovie dello Stato…
Enfin, il est aussi indispensable, pour faciliter l'entrepreneuriat féminin, de simplifier les dispositifs : les femmes les plus talentueuses et entreprenantes n'ont pas toujours le temps d'aller chercher l'information. Elles sont dans l'action, dans le résultat. Au Women's Forum, nous serons toujours aux côtés des pouvoirs publics pour accélérer le mouvement vers la parité avec tout notre engagement pour avoir un impact. ■

« La diversité pourrait générer au niveau mondial 12 000 milliards de dollars d'ici à 2025 »

CÉDRIC MIGNON

Nommé directeur du développement Caisses d'épargne en 2013, Cédric Mignon est aussi membre du comité exécutif du groupe BPCE. Responsable des stratégies d'offre des 16 Caisses d'épargne sur l'ensemble de leurs marchés, en 2014 il a signé un partenariat avec le ministère aux Droits des femmes visant à soutenir le développement de l'entrepreneuriat féminin, qu'il compte renouveler.

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | N° 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

L'INNOVATION UNE AFFAIRE DE FEMMES

iStock

Elles ont été à l'origine de découvertes scientifiques. Elles ont participé à des aventures humaines, comme la conquête spatiale et l'informatique. Pourtant, qui connaît ces pionnières ? Alors que les femmes dans l'innovation se cherchent des rôles modèles, « La Tribune » rend hommage à toutes celles qui ont changé le monde – et continuent de le faire aujourd'hui.

LYSIANE J. BAUDU
@LysBaudu

Elle aura dû attendre un demi-siècle avant qu'un film, *Les Figures de l'ombre*, mette en valeur sa contribution à l'aventure spatiale américaine. Être mathématicienne de génie à la Nasa, un monde essentiellement peuplé d'hommes, n'était déjà pas chose aisée. Être noire dans l'Amérique de la Nouvelle frontière voulue par le président Kennedy, mais encore sous le joug de la ségrégation, la condamnait forcément à l'obscurité. Le président Barack Obama lui avait bien remis la médaille présidentielle de la Liberté, en 2015, mais ce n'est qu'aujourd'hui qu'on l'interroge. Si Katherine Johnson, 99 ans en août prochain, est enfin en pleine lumière, combien sont-elles à demeurer, encore et toujours, dans l'ombre ?

REINE DU LOGICIEL ET GÉNIE CRÉATIF

Pourtant, plusieurs femmes ont joué un rôle clé dans des innovations que l'on tient pour acquises aujourd'hui. Des Américaines, comme Margaret Hamilton, une autre mathématicienne de génie, qui a conçu le système embarqué du programme Apollo. Pas étonnant que Delphine Remy-Boutang, la fondatrice de la journée de la Femme digitale, ait voulu nommer le prix décerné à l'occasion de cet événement annuel « *Margaret* », en son hommage. Autre Américaine, et autre pionnière : Grace Hopper, contre-amiral de la marine et « *reine du logiciel* », puisque c'est elle qui a ouvert la voie à ce premier langage de programmation, en 1958. Quant à Ada Lovelace, elle a développé le premier algorithme informatique au monde, dès 1843 ! Sans oublier le système de codage des transmissions, toujours utilisé pour les liaisons chiffrées militaires, la téléphonie mobile ou le wi-fi, conçu par Hedy Lamarr, en 1942. D'autres se sont fait voler leurs découvertes, comme la chimiste afro-américaine Alice Ball, première femme lauréate d'un doctorat de l'université de Hawaï, qui est décédée avant d'avoir publié ses recherches sur le traitement de la lèpre, passées jusqu'à récemment dans l'Histoire sous le nom de son coéquipier…

À part les États-Unis, le reste du monde peut aussi s'enorgueillir d'avoir eu ses pionnières. D'Emmy Noether, une brillante mathématicienne allemande, Albert Einstein disait qu'elle était « *le génie mathématique créatif le plus considérable depuis que les femmes ont eu accès aux études supérieures* ». Le théorème de Noether fait en effet jeu égal avec la théorie de la relativité en importance. D'autres, comme Marie Curie, ont connu la consécration. Cette Franco-Polonaise reste en effet à ce jour la seule femme au monde à avoir reçu deux prix Nobel – le premier, de physique, avec son mari, Pierre Curie (et Henri Becquerel) pour les recherches sur les radiations, et le deuxième, de chimie, pour ses travaux sur le polonium et le radium. Autre Française, Françoise Barré-Sinoussi, chercheuse en virologie, qui a elle aussi reçu un Nobel, de médecine, pour sa participation à la découverte du VIH, avec Luc Montagnier, en 2008. Quant à l'Allemande Anna Maria Merian, ses observations naturalistes sur les papillons, au XVIIIe siècle, lui ont valu de figurer, au XXe, sur les derniers billets en deutsche mark, tandis que la Chinoise Huang Daopo, qui révolutionna, au XIVe siècle, l'industrie textile de l'empire du Milieu en concevant des machines novatrices de tissage et de filature, a désormais un cratère portant son nom sur Vénus.

DANS LA TECH AUJOURD'HUI

Plus récemment, l'Américaine Susan Kare a travaillé aux côtés de Steve Jobs et est notamment à l'origine de l'ergonomie du Mac et de ses célèbres icônes, tandis que Radia Perlman a lancé le protocole STP, rendant possible la construction de réseaux Ethernet. Mary Lou Jepsen, elle, s'est intéressée aux écrans, pour les réduire le plus possible. De son côté, Barbara Liskov a inventé, en 1975, le CLU, le premier langage de programmation à supporter l'abstraction de données, Argus, premier langage à supporter l'implémentation de programmes distribués, et Thor, un système de base de données orienté objets.

La liste est longue, et les femmes, si l'on cherche vraiment, ne manquent pas dans l'innovation. Elles ont également apporté leur contribution dans la vie de tous les jours, de l'essuie-glace au réfrigérateur en passant par le radeau de sauvetage, la première maison à énergie solaire, en 1947, et le jeu du Monopoly !

Aujourd'hui, des initiatives tentent de donner aux femmes toute leur place dans la science. *La Tribune* a décidé d'apporter sa pierre à l'édifice. Sur une liste particulièrement fournie d'innovatrices, elle a choisi 20 passionnées, qui déploient leurs talents dans la science et la médecine, comme l'oncologue Patrizia Paterlini-Bréchot ; dans l'art de la prothèse, comme Jacqueline Frohman ; la protection de la nature, telle Deborah Pardo, première Française sélectionnée pour la plus grande expédition 100 % féminine en Antarctique. D'autres s'apprêtent à révolutionner le monde des mathématiques appliquées, comme Paola Goatin ; celui de l'énergie, à l'image de Sandra Rey ; de l'éducation, comme la jeune Philippine Dolbeau, fondatrice de la société New School, ou comme Christelle Plissonneau, PDG d'Early Birds Studio, sans oublier celui des ressources humaines, grâce à des algorithmes, comme Bénédicte de Raphelis-Soissan.

> « Les Figures de l'ombre *a montré le rôle des femmes dans l'aventure spatiale* »

Enfin, nombreuses sont celles qui s'impliquent pour l'avènement d'une nouvelle société, faite de valeurs partagées dans le sport, comme Sarah Ourahmoune ; de bien vivre, telles Charlotte Sieradzki et Joy Solal, cofondatrices de Cook Angels ; de responsabilité sociale et écologique, comme Marine de Beaufort, qui a lancé Voy'agir, et Hélène Valade, directrice de la RSE chez Suez ; de solidarité aussi, comme Joséphine Goube, directrice de Techfugees.

D'autres y œuvrent par le biais de plateformes d'innovations dans la *blockchain*, comme Nadia Filali, à la CDC ; la finance, comme Anaïs Raoux, directrice de la Fintech ; dans l'entrepreneuriat, comme Roxanne Varza, de la Station F, Fleur Pellerin, à la tête du fonds Korelya, et Marie-Vorgan Le Barzic, à NUMA. Enfin, d'autres investissent pour demain, dans l'intelligence artificielle, le big data ou la 3D, telle Anabelle Oliveira, au sein d'Airbus Ventures. Toutes, pour leur engagement, méritent d'être célébrées. ■

« Les entrepreneurs DOIVENT ÊTRE CONSCIENTS DE LEUR POUVOIR »

Benjamin Boccas

MARIE-VORGAN LE BARZIC
PDG de NUMA

De son enfance en Bretagne, Marie-Vorgan Le Barzic se souvient des grandes tablées à la fin des moissons, réunissant tous ceux qui avaient donné un coup de main. « *La solidarité fait partie de mes fondamentaux* », dit-elle. Au-delà de la prise de risque inhérente au travail de la terre, la jeune femme retient que pour réussir, il faut des idées et de l'ambition, mais aussi un écosystème porteur. C'est ce qu'apportent aujourd'hui les accélérateurs NUMA, à Paris mais aussi à Barcelone, Moscou, Bangalore, Mexico, Casablanca... « *Nous voulons accélérer le rattrapage* », dit-elle pour expliquer ces implantations à l'étranger.

Un phénomène qui se développe aussi en France. « *Depuis les années 2000, ça bouge beaucoup du côté de l'entrepreneuriat,* se félicite la patronne de NUMA. *De plus en plus de jeunes estiment que c'est une expérience à vivre, comme un troisième stage, après le premier en entreprise et le deuxième à l'étranger.* » Même la peur de l'échec, si forte en France, s'estompe...

Marie-Vorgan Le Barzic a vécu cette expérience difficile, à la tête des RH d'une startup, en 2000. « *En quelques mois, j'ai dû licencier les 160 personnes que j'avais embauchées...* », se souvient-elle. Elle en a fait une force, qu'elle met aujourd'hui au service de NUMA. « *Les entrepreneurs doivent être conscients de leur pouvoir et de la valeur, pas uniquement financière, qu'ils apportent à la société. Même en cas d'échec...C'est comme un pissenlit : on le croit mort quand on souffle dessus. En fait, il essaime partout* », dit-elle, avec son « *bon sens paysan* ».

« JE VEUX RÉVOLUTIONNER LE MONDE DE L'ÉDUCATION »

DR

PHILIPPINE DOLBEAU
Fondatrice de la société New School

« *Il y a trois ans, mes professeurs me disaient d'une timidité maladive !* », avoue Philippine Dolbeau. Difficile à croire aujourd'hui que cette jeune fille, de 18 ans à peine, a pu avoir un tel handicap... « *J'ai eu le déclic* », explique-t-elle. Le déclic pour imaginer, à 15 ans, une application facilitant l'appel dans les classes, et monter une société, New School, pour la commercialiser. « *J'ai vu un reportage sur un petit garçon coincé dans un bus toute la journée, et aucun prof n'avait noté son absence* », explique-t-elle. Choquée, elle se met à calculer le temps nécessaire à l'appel, manuellement ou via un site web, après un sondage auprès de ses enseignants. Verdict : 28 heures par an ! Elle lit donc des tutoriels, afin de concevoir une application. « *Et par hasard, je reçois, en spam, un mail de la digiSchool. Un concours de jeunes entrepreneurs était lancé* », raconte-t-elle. Elle dépose son projet, « *sans même un visuel* », rit-elle aujourd'hui, et... gagne la finale ! Puis, en voyage de classe en Angleterre, voici qu'elle reçoit un autre mail : celui du directeur d'Apple Europe, qui lui propose de venir *pitcher* son idée – le lendemain ! Philippine Dolbeau convainc et Apple lui donne une liste de 100 startups. Elle en choisit une, au hasard, pour développer l'outil. Déjà testé, il sera commercialisé à la rentrée prochaine.

Philippine Dolbeau, elle, aura déjà commencé des études de sciences de l'éducation à Londres, pour sans doute intégrer ensuite une école de commerce. « *Je veux révolutionner le monde de l'éducation* », affirme-elle, comme une évidence.

« Mes motivations SONT POLITIQUES »

DR

MARINE DE BEAUFORT
Fondatrice de Voy'agir

Troisième round ! Marine de Beaufort, la fondatrice de Voy'agir, a cherché, et trouvé, des fonds pour lancer la première application de tourisme indépendant et responsable au monde. Une plateforme qui permet à chaque citoyen-voyageur de partager une adresse, n'importe où dans le monde, qui correspond à son éthique de développement durable. « *Mes motivations sont politiques* », affirme la jeune femme.

Le tourisme est non seulement une industrie qui illustre à merveille la mondialisation et l'ouverture d'esprit, mais c'est aussi l'une des activités humaines qui permet de vérifier, sur le terrain, l'impact économique et environnemental : plages propres et hôtes heureux. Bref, « *le tourisme est crucial pour le développement durable* », déclare-t-elle. Lasse d'être consultante en systèmes d'information dans une grande entreprise, elle suit, le soir, des cours pour un master en développement durable. Et c'est en séjournant en Amérique centrale, à l'occasion d'un mémoire qu'elle devait réaliser, que l'idée d'une telle plateforme lui est venue. « *À la fin de mon mémoire, le projet de Voy'agir était là !* », s'exclame-t-elle. Elle a lancé la plateforme en juin 2016, et sa société deux mois plus tard. En apportant de l'innovation collaborative dans un secteur qui ne l'applique pas encore, Marine de Beaufort est convaincue que le tourisme responsable peut suffisamment se démocratiser pour faire la différence. « *Les gens se sentent bien quand ils font quelque chose de bien* », conclut-elle. C'est vrai pour elle comme pour les touristes engagés dans la même démarche.

« LA BLOCKCHAIN APPORTE UNE VRAIE RÉVOLUTION SOCIÉTALE »

NADIA FILALI
Directrice des programmes « blockchain » du groupe CDC

Jean-Marc PETTINA Caisse des Depots 2016

Nadia Filali, ingénieure financière, est devenue en l'espace de quelques mois le fer de lance de la *blockchain* pour la Place de Paris. Elle a gardé la grande feuille de papier où tout a commencé, en 2015, avec les contours de ce qui est aujourd'hui le Labchain, laboratoire d'innovation auquel participent près d'une trentaine d'acteurs du monde de la banque-assurance et des startups.

Seul projet du genre en Europe, Labchain permet d'« *avancer sur les technologies de la* blockchain *afin de développer une réelle expertise* », explique-t-elle. De par son leadership au féminin – qui lui vient sûrement de sa grand-mère, collaboratrice à la Banque de France à une époque où ce secteur était très masculin, comme le monde du numérique et de l'innovation aujourd'hui, elle a su fédérer des partenaires – et des concurrents... Mais l'initiative va bien au-delà. « *La* blockchain *apporte une vraie révolution sociétale* », assure Nadia Filali. Architecture de consensus décentralisé permettant de traiter des transactions de pair à pair, cette technologie pourrait révolutionner non seulement les services financiers mais bien d'autres secteurs, comme celui de l'énergie, de l'économie collaborative ou de la traçabilité des œuvres d'art. « *La Caisse des dépôts a saisi tout l'enjeu d'être au cœur de cette révolution technologique. C'est ainsi que j'ai pu également développer d'autres projets en R&D, avec l'institut de recherche SystemX de Saclay, et la création d'une société au service des PME* », se félicite-t-elle.

JACQUELINE FROHMAN,
fondatrice du laboratoire Frohman Care

DR

« JE NE TROUVAIS PAS CE QUE JE VOULAIS, ALORS JE L'AI CRÉÉ ! »

Si elle est bardée de diplômes – brevet de maîtrise supérieur de prothèse dentaire, diplôme d'éthique médicale, diplôme universitaire de prothèse oculaire, diplôme universitaire de prothèse maxillo-faciale et diplôme d'État en orthèse – ce n'est pas par hasard. Jacqueline Frohman veut tout - et fait tout. Tout pour donner un « *nouveau visage* » à l'innovation dans le domaine de la prothèse. « *Il y a quelque temps encore, on pensait surtout chirurgie pour les patients qui avaient eu un cancer de la face, rappelle-t-elle, mais cela commence à changer.* » Et si la prothèse gagne du terrain, c'est en partie grâce à elle. « *Je ne trouvais pas ce que je voulais, alors je l'ai créé!* », s'exclame, en faisant allusion à sa frustration face au manque de laboratoires capables de travailler aussi bien sur les dents que les yeux, la mâchoire, le visage, les membres. En 1998, elle crée donc le laboratoire Frohman, devenu depuis Frohman Care. Le mot a son importance. Son approche, en matière de soins, est holistique. Et elle est la seule, en France, à faire tous ces métiers. Atypique, elle est prompte à adopter des innovations, comme la 3D et les caméras numériques, afin d'améliorer, in fine, la vie des patients. « *Nous avons aussi réfléchi à un implant cellularisé afin de traiter un tissu lésé, avec l'Université de Lorraine* », poursuit-elle. Si ce projet n'a pas encore abouti, faute de moyens, Jacqueline Frohman ne s'avoue pas vaincue. « *Je n'en suis qu'une facette, mais il faut toujours chercher le diamant* », dit-elle.

DR

JOSÉPHINE GOUBE,
PDG de Techfugees

« JE PRÉPARE L'AVENIR »

Pas facile d'avoir raison avant tout le monde… Pourtant, Joséphine Goube peut être considérée comme une visionnaire. Voyant se profiler les mouvements migratoires dès 2012, elle lance un premier site regroupant informations et liens pour les visas et autres contraintes administratives afin d'aider les candidats au départ. « *Mais mes investisseurs avaient une vision très commerciale, alors je suis partie* », explique-t-elle. En 2016, elle rejoint Techfugees, qu'elle dirige aujourd'hui. Le but de Techfugees, contraction de tech et de réfugiés en anglais, est de « *rendre leur autonomie aux gens déplacés dans le monde grâce à la tech* », poursuit Joséphine Goube. Fonctionnant avec des chapitres locaux, sortes de hubs bénévoles dans plusieurs villes, la société met à disposition, sur les réseaux sociaux qu'utilisent les migrants et les réfugiés, des informations sur la santé, l'éducation, la connectivité, l'intégration sociale et la dignité. Autant de services indispensables pour que les migrants trouvent rapidement leur place dans la société. Cette ancienne de Sciences Po, qui a aussi suivi un cursus d'urbanisme à la London School of Economics et travaillé avec des immigrants à New York, ne code pas – « *Je n'ai pas la discipline* », avoue-t-elle – mais utilise l'intelligence artificielle comme réponse aux évolutions du monde. « *La tech a un énorme impact, parfois dans le mauvais sens, alors je rétablis l'équilibre*, s'exclame-t-elle. *Et je prépare l'avenir, car demain, il y aura des milliers de réfugiés climatiques.* »

« Les mathématiciennes ONT DE PLUS EN PLUS CONFIANCE »

PAOLA GOATIN,
directrice de recherche, Inria Sophia Antipolis

UNS - A. Macarri

Mathématicienne de haut vol, Paola Goatin se considère comme une femme « *atypique, mais normale* ». Peu nombreuses sont les femmes dans son secteur, les mathématiques appliquées. Ses études, même théoriques – une thèse en analyse des équations aux dérivées partielles – l'ont rapprochée du terrain. « *Les ingénieurs ont souvent des modèles insuffisants et font appel aux mathématiciens* », explique-t-elle. Paola Goatin met ses talents au service… du trafic routier, en effectuant des modélisations visant à gérer les flux pour éviter embouteillages et accidents, « *un peu comme l'écoulement d'un fluide* », précise-t-elle. Elle dirige, au sein d'Inria, une équipe commune avec le laboratoire de mathématiques de l'Université Côte d'Azur dédiée à la modélisation et le contrôle pour l'ingénierie. « *Je suis la seule femme, mais je suis la cheffe!* », déclare-t-elle en riant. C'est son père, en Italie, où elle est née, qui l'a aidée à envisager une telle carrière, tandis que sa mère lui conseillait plutôt l'enseignement, nettement moins exigeant que la recherche, où l'atmosphère est très compétitive. D'ailleurs, Paola Goatin apprécie le fait qu'en France, les postes permanents sont plus nombreux. « *Je ne sais pas si je suis un rôle modèle*, poursuit-elle. *Je connais des femmes exceptionnelles, qui ont réussi leur carrière avec six enfants, moi, je n'en ai que trois!* » rit-elle encore… Elle se réjouit également des évolutions visant à renforcer la présence féminine dans son secteur. « *Je vois que les mathématiciennes sont de plus en plus nombreuses, et ont de plus en plus confiance* », relève-t-elle. Paola Goatin, elle, n'a jamais manqué de confiance en elle.

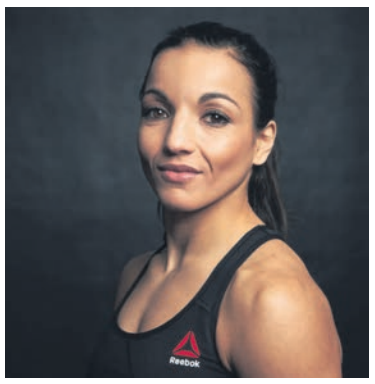
DR

ANABELLE OLIVEIRA,
Investment Partner, Airbus Ventures

« C'EST NOTRE CONTRIBUTION DE DEMAIN, DANS TOUTE SA DIVERSITÉ »

Elle est discrète. « *Par nature* », dit-elle, mais aussi parce que ses précédentes fonctions, chez Airbus, l'ont amenée à négocier d'énormes projets de satellites avec des gouvernements étrangers. Pas de Facebook, ni de Twitter, donc… Aujourd'hui, Anabelle Oliveira, seule femme investment partner dans une équipe de trois personnes à Paris et une autre, dans la Silicon Valley, œuvre dans la deep tech depuis septembre 2016, pour le compte d'Airbus Ventures, l'entité de corporate venture du groupe. « *L'objectif est d'investir dans des startups qui misent sur l'intelligence artificielle, le big data ou la 3D, appliqués à différents types d'activités, comme les flottes d'avions connectées, pour mettre au point des innovations de rupture, que ce soit en termes de technologie ou de business modèles* », explique-t-elle. Autant d'investissements transversaux qui auront un impact sur les activités du groupe. « *C'est notre contribution de demain, dans toute sa diversité* », poursuit-elle. Car elle en est persuadée, si les grandes entreprises doivent évidemment continuer à miser sur la R & D en interne, « *les disruptions émergent grâce à des technologies extérieures* ». Entrée chez Airbus en 2003, après plusieurs postes dans de grands groupes, cette femme au parcours classique à l'origine (Maîtrise de droit puis Science Po) et plus tard, EMBA HEC Trium, est portée par ce nouveau poste, dont « *l'attrait est de se renouveler en permanence* », dit-elle avec satisfaction. C'est vrai pour elle, mais aussi pour Airbus et toute l'économie française…

Reebok



« C'EST LE MENTAL qui fait la différence

SARAH OURAHMOUNE, médaillée d'argent en boxe, catégorie poids plume, aux Jeux olympiques de Rio et fondatrice de la société Boxer Inside

Elle ne pèse que 51 kg mais c'est un poids lourd. Championne du monde en 2008, multiple médaillée européenne, Sarah Ourahmoune est revenue de Rio avec l'argent dans sa catégorie. Pourtant, rien n'était gagné d'avance. « *J'avais raté ma qualification pour les Jeux Olympique de Londres, je m'étais arrêtée deux ans pour avoir un enfant, j'avais plus de 32 ans, et les gens n'avaient pas envie d'y croire* », raconte-t-elle. Elle, elle y croit. Et lance une campagne de *crowdfunding* pour l'aider à financer son voyage à Rio. « *La boxe, surtout féminine, ne séduit pas les gros sponsors* », regrette-elle. D'ailleurs, malgré ses succès, elle ne vit pas de son art. « *À Sciences Po, j'ai suivi un cursus réservé aux sportifs de haut niveau* », poursuit-elle. Elle y découvre l'entrepreneuriat et la communication. Résultat, après avoir lancé une association offrant des cours de boxe aux femmes (assortis d'une garderie) ainsi qu'aux handicapés mentaux, à Aubervilliers, Sarah Ourahmoune créé sa startup, Boxer Inside, en 2014. Son ambition : cultiver les valeurs du sport, à travers des cours de boxe et de *team building*, dans les entreprises. « *On peut être à un très haut niveau techniquement, mais c'est le mental qui fait la différence* », assure l'athlète. « *Après chaque échec, mais aussi après chaque victoire, il faut savoir se remettre en question, sinon on ne progresse plus* », poursuit-elle. Et pour elle, boxe et entrepreneuriat ne font qu'un : « *Se lancer dans l'entrepreneuriat, c'est comme vivre sur le ring* », dit-elle, avec l'aisance d'une championne.

« JE PEUX AVOIR PLUS D'IMPACT QUE LA SIMPLE PUBLICATION D'ARTICLES SCIENTIFIQUES »

DÉBORAH PARDO, docteur en biologie des populations et première Française sélectionnée pour la plus grande expédition 100 % féminine en Antarctique.

Déborah Pardo veut marquer la science de son empreinte. Si elle suit, à l'institut polaire britannique de Cambridge, l'évolution démographique des albatros – « *l'une des familles d'oiseaux les plus en danger au monde, notamment en raison de la pollution, de la pêche et du réchauffement climatique* », souligne-t-elle –, elle songe aujourd'hui à monter son entreprise. Son but? Conscientiser le public quant aux méfaits des activités humaines sur la planète. Ainsi, « *je peux avoir plus d'impact que la simple publication d'articles scientifiques* », dit-elle. C'est en cherchant les 20000 euros nécessaires pour participer à Homeward Bound, la plus grande expédition de femmes dans l'Antarctique, lancée par deux Australiennes, que la jeune Marseillaise s'est rendu compte qu'elle savait convaincre. L'expédition, composée de 76 scientifiques, de 16 nationalités différentes, est partie du 3 au 21 décembre dernier dans l'Antarctique. Déborah Pardo raconte avec délice comment elle se précipitait dehors avec toute l'équipe pour admirer les colonies de manchots et les icebergs géants. Car au-delà du terrain, l'expédition a été l'occasion de suivre des cours de leadership, cœur d'un programme de dix ans qui vise à faire reconnaître le travail scientifique des femmes et à les aider à assumer des rôles de leaders. « *Un leadership inclusif, qui sera comme un souffle nouveau pour la société* », déclare Déborah Pardo. D'autant que l'expérience lui a permis de tisser des liens très forts avec les autres aventurières de l'Antarctique, aussi déterminées qu'elle à changer le monde.

DR

PATRIZIA PATERLINI-BRÉCHOT, professeure de biologie cellulaire et d'oncologie à la faculté de médecine Necker-Enfants malades et fondatrice de la société Rarecells

DR

« Mon message aux chercheuses : N'AYEZ PAS PEUR DE PRENDRE DES RESPONSABILITÉS »

« *Cela a été magique* », raconte Patrizia Paterlini-Bréchot. Lorsque cette chercheuse en oncologie a décidé, après avoir mis au point un test visant à détecter une invasion tumorale – autrement dit, des cellules, émises par une tumeur, et qui circulent déjà dans le sang avant que les métastases apparaissent – de le mettre à disposition des spécialistes du monde entier, le succès a été immédiat. Pourtant, elle ne faisait pas comme les autres. Alors que les chercheurs sont payés par les grands laboratoires pour tester des produits, Rarecells, la société que Patrizia Paterlini-Bréchot a créée en 2009, proposait le matériel (qui vaut 65000 euros) de façon payante, pour garantir la publication de résultats non biaisés. Sans même un commercial, plus de 30 appareils ont été vendus, à des institutions prestigieuses, comme Johns Hopkins, aux États-Unis, et d'autres, en Europe, en Russie, en Australie. « *Mon seul souhait est de voir la mortalité due aux cancers invasifs diminuer avec un test industrialisé* », dit-elle. Cette Italienne de naissance a toutefois un autre désir : que les femmes prennent plus de responsabilités dans les laboratoires. Alors qu'elles y sont aujourd'hui majoritaires, elles sont encore rares aux postes de direction. « *Mon message aux chercheuses : n'ayez pas peur de prendre des responsabilités, dit-elle. Ce n'est pas négliger vos enfants que de vivre votre passion. Au contraire, ils apprendront de cela* ». Et celle qui combat la mort de conclure : « *Toutes les femmes doivent affirmer la justice et défendre la vie.* »

X. Lahache

« NOUS AVONS UNE VISION DE CONQUÊTE »

FLEUR PELLERIN, Fondatrice et présidente de Korelya Capital

Elle avait, dans ses anciennes fonctions de ministre déléguée chargée des PME, de l'innovation et de l'économie numérique, de 2012 à 2014, déjà identifié les besoins. Ceux des startups dynamiques, qui devaient traverser la « *Vallée de la mort du financement* », autrement dit, la période au cours de laquelle ces entreprises, qui ont déjà reçu des premiers fonds, doivent en récolter d'autres, pour des montants supérieurs à 15 à 20 millions d'euros. Trop pour les *business angels* ou pour certains fonds de capital-risque européens. Résultat, certaines frôlent la catastrophe. « *Si elles trouvent des fonds dans la Silicon Valley, par exemple, les investisseurs leur demandent de quitter la France et de déplacer leur siège aux États-Unis* », explique Fleur Pellerin. C'est donc pour déjouer cette fatalité qu'elle a lancé, en 2016, Korelya Capital, qui gère un premier fonds de 100 millions d'euros levés auprès de Naver, géant de l'Internet coréen, et de sa filiale Line, la messagerie instantanée numéro 1 en Asie du Sud Est. Le but est double. D'une part, « *il s'agit d'injecter des fonds dans des entreprises innovantes françaises ou européennes, comme Devialet* », et de l'autre, « *d'accompagner des entreprises dans leur développement international, notamment en Asie* », détaille-t-elle. De fait, un partenariat commercial et industriel a été lancé entre Naver et Devialet, offrant à cette pépite de la French tech spécialisée dans le son la perspective d'une plus grande distribution de ses produits en Asie. « *Il en va de l'avenir de l'économie française,* assure Fleur Pellerin, *et il ne s'agit pas d'une vision défensive. Au contraire, nous avons une vision de conquête* ».

DR

« JE VOULAIS PARLER **AUX TRÈS JEUNES FILLES »**

CHRISTELLE PLISSONNEAU
PDG d'Early Birds Studio

Étudiante à l'Epitech, une école d'informatique, Christelle Plissonneau se rend vite compte de la sous-représentation féminine. « *Les filles étaient si peu nombreuses que les garçons éprouvaient le besoin de les protéger!* » s'exclame-t-elle. Pas question d'en rester là. Lorsqu'elle doit plancher sur un projet de fin d'études, elle conçoit, avec une équipe d'étudiants, de développer Play'n'Code, un jeu vidéo visant à initier les enfants de 8 à 12 ans aux bases et à la logique de la programmation. « *Je voulais parler aux très jeunes filles* », explique Christelle Plissonneau. Pour promouvoir la mixité à l'Epitech et plus généralement dans les métiers du numérique, la jeune femme avait déjà lancé une association, E-mma, en 2013. Désormais présente dans plusieurs régions de France et liée à DigitasLBi, Google, IBM..., elle s'adresse toutefois à des élèves souvent déjà décidées dans leur choix d'études, la programmation étant depuis des années considérée par les filles, et surtout leurs parents, comme l'apanage des geeks et des garçons... D'un projet d'étude, Play'n'Code devient bientôt le cœur d'une entreprise plus vaste, qui prend le nom d'Early Birds Studio et reçoit, en 2016, le Prix TF1 de la meilleure startup. Incubée à TF1 jusqu'à il y a six mois, Early Birds Studio rejoindra la Station F en juillet prochain. Une première version du jeu, démo grand public, testée sur des enfants, a été dévoilée en juillet dernier. Et la commercialisation de Play'n'Code commence dès ce mois-ci. Avis aux petites filles – et aux parents!

« POUR CRÉER LA CARRIÈRE DE SES RÊVES, **IL FAUT S'ÉCOUTER ET PRENDRE DES RISQUES »**

DR

ANAÏS RAOUX
déléguée générale de France Fintech et fondatrice de l'école WAKE UP

Trois années d'audit, mais pas une de plus! Anaïs Raoux s'ennuyait ferme dans son poste « *très hiérarchisé et qui ne me correspondait pas* », explique-t-elle. Elle analyse bénévolement les dossiers d'entreprises innovantes qui arrivent à Femmes Business Angels en vue de solliciter des fonds; lance un blog sur les femmes qui changent le monde; et surtout, elle réfléchit. « *La finance domine l'économie,* dit-elle, *et je voulais que l'innovation dans ce secteur fasse partie de mon quotidien* ». Deux ans d'exploration et d'introspection, et voici qu'en juin 2015, France Fintech, la fédération des entreprises de la fintech, se crée, pour promouvoir ce secteur à l'international. « *C'était la mission rêvée pour moi!* », exulte Anaïs Raoux. Elle la dirige aujourd'hui... En parallèle, la jeune femme fonde WAKE UP, l'école de la fintech, destinée aux professionnels de la finance qui veulent rejoindre ce secteur. « *J'ai mis deux ans à évoluer, je veux raccourcir cette période pour les autres* », explique la fondatrice. La première promotion vient de sortir. Les futurs professionnels de la fintech ont suivi six semaines de cours, couvrant des aspects techniques comme le *coding*, mais aussi la culture d'entreprise et l'humain. « *Pour créer la carrière de ses rêves, il faut s'écouter – et prendre des risques* », assure Anaïs Raoux. Les profs de WAKE UP, des entrepreneurs, incarnent ce concept, et instillent la confiance. Comme Anaïs Raoux, ils servent de modèles : « *J'avais confiance... j'étais sûre de trouver le job idéal et je l'ai trouvé!* », s'exclame-t-elle.

Patrice Larven

« Ma volonté était de révolutionner la diversité **PAR LA PUISSANCE DES ALGORITHMES »**

BÉNÉDICTE DE RAPHÉLIS SOISSAN
fondatrice et CEO de Clustree

Bénédicte de Raphélis Soissan a d'abord travaillé dans une association sociale et solidaire, puis dans le conseil stratégique aux grandes entreprises. Frustrée de « *ne pas réellement créer* », cette mathématicienne décide, pour définir sa future évolution de carrière, d'analyser quelque 500 curriculum vitae. Et s'aperçoit vite que les informations ne reflètent qu'une partie des données des profils. « *Comment savoir si tel ou tel parcours a été épanouissant, déterminant? Où trouver les* soft skills? », se demande-elle. Sans ces éléments, comment proposer un parcours transversal? Comment imaginer qu'une ingénieure puisse devenir une excellente commerciale? « *Ma volonté et ma vision étaient de révolutionner la diversité dans les entreprises par la puissance des algorithmes* », explique-t-elle. L'idée de Clustree, une solution SaaS de *big data* dévolue aux parcours professionnels, prend forme. Le but? Faciliter et accélérer la prise de décision des directions de ressources humaines pour déterminer qui est le bon candidat pour une offre de poste ouvert, ou proposer aux collaborateurs des parcours d'évolution de carrière. Seule fondatrice, Bénédicte de Raphélis Soissan réalise une première levée de fonds en 2014. Depuis, les succès s'enchaînent. « *Le simple fait que les RH, dans de très grandes entreprises françaises, aient eu l'envie et la volonté d'utiliser Clustree, constitue un impact fort!* », s'exclame-t-elle. Sa portée ne cesse de s'élargir, « *même s'il est encore nécessaire d'accélérer le changement des mentalités dans la société française* », dit-elle. Avec une deuxième levée de fonds et 25 embauches, Clustree compte bien participer à cette révolution.

« LES FEMMES DOIVENT **"ENTREPRENDRE" LEUR VIE »**

DELPHINE REMY-BOUTANG
cofondatrice de la Journée de la Femme Digitale, fondatrice de l'agence de communication digitale the bureau, et fondatrice du JFD Connect Club.

DR

« *J'ai passé treize ans chez IBM à Londres, un monde merveilleux, mais un monde d'hommes!* », raconte Delphine Remy-Boutang. Souvent la seule femme à prendre la parole, dans les évènements consacrés à la technologie, elle estime pourtant que « *les femmes ne peuvent pas se permettre d'être absentes de ce secteur, qui révolutionne l'économie et la société.* » D'où son idée de lancer La Journée de la Femme Digitale, à Paris. La première édition, en 2013, avait réuni 500 personnes. Cette année, à la cinquième JFD, 10000 participantes ont salué les pionnières de la tech et célébré les lauréates du Prix Margaret. Un prix (en fait, un vidéo trophée, sous forme d'hologramme) en hommage à l'Américaine Margaret Hamilton, codeuse pour le programme Apollo de la NASA. Une façon d'offrir des modèles aux femmes, encore trop rares, dans la tech. « *Et c'est mieux qu'un Oscar ou un César, des noms bien masculins!* » rit-elle. En plus de la JFD, Delphine Remy-Boutang a fondé the bureau, une agence de communication digitale. Et demain, elle veut stimuler l'entrepreneuriat féminin dans l'e-sport. Dans tous les secteurs, d'ailleurs, « *les femmes doivent "entreprendre" leur vie* », soutient-elle. D'autant qu'elles ont les qualités nécessaires pour cultiver des valeurs comme le collaboratif. C'en est donc fini du renoncement ou de l'adaptation des femmes aux rôles qu'on veut bien leur attribuer, elles doivent participer pleinement à la création de la société numérique. Car « *ce sera ça ou rien!* », proclame cette battante.

DR

SANDRA REY
fondatrice de la startup Glowee

« NOUS SOMMES PEUT-ÊTRE NAÏFS, MAIS C'EST NOTRE FORCE ! »

« *Pour répondre à des problèmes créés par les humains, toutes les solutions sont dans la nature* », assure Sandra Rey. Alors qu'elle est encore étudiante – en design – elle participe, en 2013, à un concours de projet entrepreneurial. Et c'est en regardant un reportage sur les poissons des grandes profondeurs, qui utilisent la bioluminescence pour leurrer leur proie, que l'équipe d'étudiants a le déclic. Pourquoi ne pas utiliser ce principe pour éclairer des vitrines de magasins ou des abribus? L'équipe imagine cultiver des bactéries, qui, elles aussi, utilisent la bioluminescence, pour les intégrer à des supports qui fourniront de la lumière, 100 % écologique. Et elle gagne le concours! Convaincue, avec l'aide de l'Inserm, que le projet est viable, Sandra Rey lance sa startup en fin 2014. Depuis, elle enchaîne les prix : Grand prix de l'innovation de la Ville de Paris, en 2015, et distinction de la revue du MIT, en 2016, récompensant les startups innovantes créées par des moins de 35 ans. Sandra Rey bûche, mais en sa qualité de non spécialiste, elle n'a pas de barrières. « *À notre petite échelle, nous pensons pouvoir changer les choses,* dit-elle. *Nous sommes peut-être naïfs, mais c'est notre force!* » Le système n'a encore été utilisé que pour quelques installations événementielles, comme à la Nuit Blanche, ou lors d'une conférence TED au Palais de Tokyo, mais il est de nature à révolutionner la façon dont nous nous éclairons. « *Il n'y a pas que les ampoules!* s'exclame Sandra Rey. *Avec une solution simple, nous pouvons repenser toute la chaîne de valeur – et toute la société.* »

« Les femmes montent une entreprise aussi pour LA VALEUR SOCIÉTALE »

CHARLOTTE SIERADZKI ET JOY SOLAL
cofondatrices de Cook Angels

DR

« *Nous allons faire monter la natalité et baisser le taux de divorce!* », rient-elles en chœur. Charlotte Sieradzki et Joy Solal, l'une blonde, l'autre brune, se félicitent de l'impact sociétal de Cook Angels, le service de livraison de plats prêts à cuisiner par abonnement, disponible dans toute la France, qu'elles ont lancé en 2013. Leurs clients, plus d'un millier aujourd'hui, leur confient combien leur vie s'est améliorée grâce à ce temps de bien-être et de partage, autour de la cuisine. D'ailleurs, soulignent-elles, « *les femmes montent une entreprise aussi pour la valeur sociétale.* » Si elles ont choisi d'entreprendre dans ce domaine, féminin certes, mais encore dominé par des hommes étoilés, c'est aussi, et surtout, par passion. « *Chacun, aujourd'hui, est conscient de l'intérêt de bien se nourrir, mais peu sont ceux qui ont le temps de faire les courses ou le goût pour cuisiner, car la transmission s'est perdue* », poursuivent-elles. Après avoir lancé un premier service à la carte, pour cuisiner et recevoir chez soi, les deux femmes ont perçu une demande au quotidien. D'où l'idée d'un abonnement pour un *kit* tout prêt et calibré, livré deux fois par semaine, et des plats qui reviennent à environ 9 euros par personne. Au-delà des bons produits – Charlotte Sieradzki et Joy Solal se fournissent chez les meilleurs producteurs – elles s'assurent, en offrant les quantités exactes (et les légumes épluchés…), qu'il n'y aura pas de gâchis. Une façon, là aussi, de cultiver une valeur très actuelle.

« Le développement durable est un formidable LEVIER DE TRANSFORMATION »

DR

HÉLÈNE VALADE
Directrice du développement durable, Suez

Directrice du développement durable de Suez depuis 2014, Hélène Valade se félicite du tournant que prend la fonction, en particulier grâce à la COP21. Non seulement parce qu'au-delà des grandes entreprises comme Suez, les PME s'en emparent, mais surtout, parce que « *le développement durable est un formidable levier de transformation* », affirme-elle. Forte de cette conviction, ce que souhaite cette spécialiste – également vice-présidente du C3D (Collège des directeurs du développement durable), qu'elle a cofondé en 2007, et présidente de la Plateforme RSE, installée par le Premier ministre en juin 2013 – c'est un changement de modèle économique. « *La notion même de progrès est à revoir, puisque les modèles, que ce soit au point de vue humain ou environnemental, sont à bout de souffle* », déclare-t-elle. Il s'agit donc de révolutionner les concepts, comme certains ont déjà commencé à le faire : de la propriété, les consommateurs passent à l'usage. Au lieu de miser sur le volume, les entreprises se concentrent sur la valeur, et enfin, entre grands groupes et startups, la « *mixité* » prend corps. « *Nous devons apprendre à aimer le futur,* poursuit Hélène Valade, *et pour cela, il nous faut le construire.* » Ses diverses responsabilités l'amènent à se considérer comme une « *passeuse* ». Passeuse de propositions, et passeuse d'espoir. Sa stratégie? Celle des petits pas. Car Hélène Valade est réaliste : « *Il n'y aura pas de grand soir du développement durable!* », s'exclame-t-elle.

« C'EST LA DIVERSITÉ QUI EST PORTEUSE D'INNOVATION »

ROXANNE VARZA
directrice de Station F

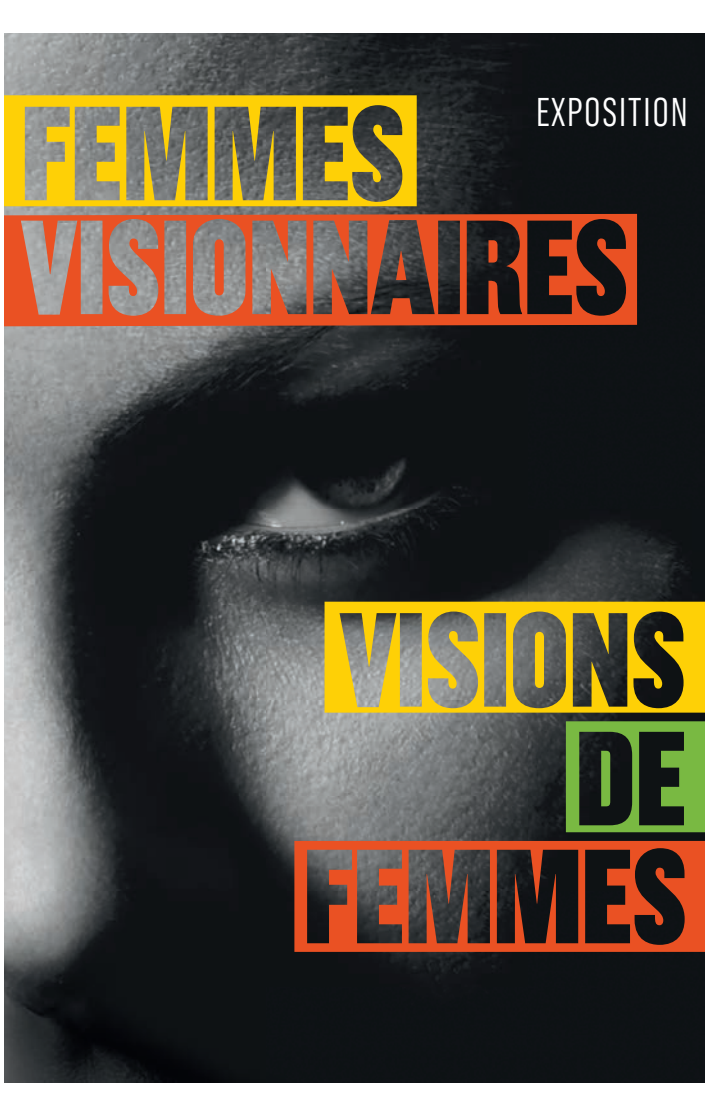
Œuvrer à l'évolution économique et sociétale de la France en dirigeant la Station F est « *un rêve* » qui se réalise pour Roxanne Varza. « *Nous travaillons à internationaliser l'écosystème de l'innovation en France, encore un peu trop franco-français,* dit-elle, *et à démocratiser l'entrepreneuriat* ». Elle en est persuadée, « *c'est la diversité qui est porteuse d'innovations* ». Il s'agit donc, selon la philosophie de l'École 42, lancée par Xavier Niel – qui épaule également la Station F – d'attirer vers l'entrepreneuriat des étrangers, des femmes et des jeunes issus des milieux défavorisés. Si Xavier Niel lui a confié les rênes de la Station F, c'est parce qu'elle baigne dans la tech depuis plusieurs années. Mais « *c'est aussi lié à mon histoire personnelle* », explique-t-elle. Fille d'immigrants iraniens installés en Californie, elle est fascinée par la France dès son plus jeune âge, au point d'en étudier la littérature à l'UCLA. Une maîtrise de la langue qui lui permet de travailler pendant deux ans pour Business France, à San Francisco, et de découvrir la tech. Les attentats du 11 septembre et l'ambiance qui règne ensuite outre-Atlantique lui fournissent une excuse pour s'éloigner, quelques années plus tard. Direction l'Europe. Elle étudie à Sciences Po et à la London School of Economics, lance un blog sur les startups françaises, puis travaille pour le site d'informations TechCrunch. « *Je connais le milieu des startups françaises, britanniques et américaines* », dit-elle en guise de CV. Un curriculum vitae qui lui permet désormais de vivre en France – et de révolutionner son pays d'adoption.

DR

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | Nº 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

L'exposition Femmes visionnaires, visions de femmes sera présentée le 29 mai au Théâtre de Paris lors de la soirée Women For Future consacrée à l'égalité économique femmes-hommes. Mise en lumière par la photographe Delphine Chevrot, elle révélera 13 créatrices d'entreprises issues des 13 régions de France. De toutes générations, de tous secteurs et de tous territoires, ces entrepreneurEs aussi différentes les unes que les autres se rejoignent par leur volonté et leur optimisme hors norme. Chacune d'entre elles a pris la pause devant l'objectif en affichant leur mot totem. Celui qui les caractérise, celui qui symbolise leur création d'entreprise. Un mot à affirmer haut et fort, un mot à transmettre. À lire, à dire et à raconter. Sans modération.

CRÉATRICES DANS LES territoires



Découvrez les noms des 13 créatrices d'entreprise et rencontrez-les le 29 mai, au Théâtre de Paris, à partir de 19 h (entrée libre sur inscription indispensable : http://bit.lywomenfuture) puis découvrez dès le 30 mai leur interview **sur womenforfuture.latribune.fr.**

Occitanie

Île -de France

Pays de la Loire

Provence-Alpes-Côte d'Azur

Grand Est

Bretagne

Hauts-de-France

Bourgogne-Franche-Comté

Normandie

Nouvelle Aquitaine

Corse

Auvergne-Rhône-Alpes

Centre-Val de Loire

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | N° 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

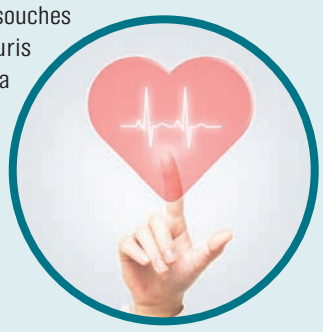
LES PETITES & GRANDES INNOVATIONS QUI ANNONCENT L'AVENIR

Des lentilles caméras au fauteuil roulant qui monte et descend les escaliers

1 Un biopatch en 3D pour aider les victimes d'infarctus

MINNEAPOLIS – États-Unis

E-santé. Le potentiel de l'impression 3D n'en est encore qu'à ses balbutiements. Aux États-Unis, une équipe de chercheurs de l'Université de Minnesota a mis au point un biopatch imprimé en 3D, capable d'aider à guérir du tissu cardiaque endommagé par une attaque, comme un infarctus. Leur méthode d'impression 3D laser a permis de produire des cellules souches issues de cellules cardiaques humaines. Implanté dans une souris ayant subi un infarctus, le patch a amélioré significativement sa capacité cardiaque en seulement quatre semaines. Reste à tester la technologie pour soigner des animaux de plus grande taille, et pourquoi pas l'homme dans quelques années.



2 Quand les yeux se transforment en appareil photo et vidéo

NEW YORK – États-Unis

Technologies. La série *Black Mirror* l'avait imaginé, Sony va le faire. Le géant américain a déposé en février un brevet, approuvé par l'US Patent and Trademark Office *[Bureau des brevets et des marques de commerce, ndlr]*, pour développer des lentilles connectées capables de prendre des photos ou des vidéos. C'est, peu ou prou, le synopsis du troisième épisode de la série d'anticipation, dans lesquels les personnages peuvent enregistrer chaque moment de leur vie. Selon Sony, le système d'appareil photo/vidéo s'enclencherait grâce à un simple clignement des yeux, grâce à des capteurs capables de déterminer s'il s'agit d'un acte volontaire ou d'un réflexe. Les lentilles seraient autonomes en énergie grâce à des capteurs piézoélectriques qui convertiraient les mouvements de l'œil en énergie. Consolation : le niveau de miniaturisation de ce projet est tel qu'il ne sera pas prêt de sitôt.

3 Un programme pour lancer une startup en 7 jours (contre 101 en moyenne)

SAO PAULO – Brésil

Entrepreneuriat. À Sao Paulo, il faut aujourd'hui en moyenne 101 jours pour lancer une startup (et 79 jours dans l'ensemble du pays) à cause de procédures administratives longues et complexes. Pour stimuler l'entrepreneuriat, l'État et la ville ont lancé un programme baptisé *Empreenda Fácil* (« Entrepreneur facile »), qui vise à ramener ce délai à 7 jours. Toutes les entreprises qui ne requièrent pas d'autorisation environnementale ou sécuritaire particulière sont concernées, soit 80 %. Il s'agit d'une plateforme en ligne qui permet d'effectuer toutes les démarches de manière sécurisée. Simple, mais inexistant jusqu'à présent.

4 De l'herbe transformée en carburant pour avions

GAND - Belgique

Matières premières. L'herbe des prairies ne sert pour l'instant qu'à nourrir les animaux, mais pourrait-elle à l'avenir alimenter en gasoil les avions commerciaux ? Des chercheurs de l'université de Gand ont réussi à transformer, de manière très rapide, de l'herbe en une huile qui peut ensuite être changée en gasoil. Leur secret : une bactérie appelée Clostridium, qui accélère la fermentation de l'herbe et la production de décane, un hydrocarbure saturé de la famille des paraffines, qui est aussi l'ingrédient principal du carburant des avions. Pour l'heure, les scientifiques n'ont réussi à extraire que quelques gouttes de ce précieux or noir.

SÉLECTION RÉALISÉE
PAR **SYLVAIN ROLLAND**
@SylvRolland

PLUS D'INNOVATIONS SUR LATRIBUNE.FR

10 Primo, la startup qui veut généraliser le paiement par QR Code

TOKYO – Japon

Fintech. L'archipel japonais regorge de QR Codes sur les publicités et les produits. Si bien que la startup Primo a développé une solution pour les transformer en moyen direct de paiement. Son application pour smartphone permet de scanner le code pour payer le produit, qu'on reçoit ensuite chez soi par colis. Depuis sa création en octobre 2016, la startup a déjà convaincu 90 marques d'adopter ses QR Codes. Son argument ? Scanner les produits en magasin permet de supprimer les files d'attente en caisse. La startup se veut aussi une alternative à Amazon Go, le magasin sans caisses développé par Amazon.

9 La plus grande ferme verticale au monde

SHANGHAI – Chine

Agriculture. Face au manque de terres agricoles disponibles et pour favoriser la consommation locale, Shanghai regarde vers le haut. Pour cela, la ville a fait appel au cabinet d'architecture Sasaki, qui a imaginé une ferme verticale de 100 hectares, répartie sur plusieurs bâtiments composés de différentes plateformes : des fermes d'algues, des serres flottantes, des bibliothèques de semences... L'ensemble s'appellera le Sunqiao Urban Agricultural District et pourra nourrir les 24 millions d'habitants de la ville, affirme la mairie. La construction débutera dans le courant de l'année entre l'aéroport international de Shanghai et son centre-ville.

8 Des abris de fortune durables pour les réfugiés climatiques

AMMAN - Jordanie

Solidarité. D'après les Nations Unies, 250 millions de personnes seront forcées de quitter leur foyer en raison du changement climatique (inondations, sécheresses, catastrophes naturelles...). Pour les accueillir, l'architecte jordanien Abeer Seikaly a mis au point Weaving a home, un abri de fortune durable sous la forme d'une tente de 2 mètres de haut. La structure se compose de plastique recyclé et de tubes en tissu, et imite les écailles de serpent. Ainsi, l'exposition aux éléments environnants peut être contrôlée en manipulant les unités : on peut ouvrir ou fermer les éléments, pour permettre l'écoulement d'air ou retenir la chaleur. Le revêtement extérieur absorbe l'énergie solaire, qui est ensuite convertie en électricité.

5 Un fauteuil roulant pour monter et descendre les marches

ZÜRICH - Suisse

Accessibilité. Si les fauteuils roulants pouvaient tous monter et descendre les escaliers, cela résoudrait de nombreux problèmes d'accessibilité dans les villes. C'est justement le but d'étudiants suisses de l'université de Zürich, qui ont fabriqué le prototype d'un fauteuil roulant motorisé tout-terrain, baptisé Scewo. Grâce à des chenilles en caoutchouc qui épousent la pente, le fauteuil peut s'adapter aux marches et s'y aventurer sans risque, dans le sens de la montée comme de la descente. Des senseurs stabilisent le siège dans la pente. Cerise sur le gâteau : le fauteuil permet de lever l'utilisateur pour le mettre au niveau des personnes debout ou pour l'aider à attraper un objet sur une étagère.

6 Et si on stockait l'énergie solaire dans un liquide ?

GÖTEBORG - Suède

Énergie. L'idée date des années 1950, mais elle pourrait devenir bientôt une réalité. Des chercheurs de l'Université de technologie de Chalmers, à Göteborg, tentent depuis quelques années de stocker l'énergie solaire dans un fluide chimique, ce qui pourrait révolutionner le domaine du solaire. Il s'agit de fabriquer des molécules synthétiques sensibles à la lumière du soleil, ce qui leur permettrait de changer leur propre configuration afin de stocker l'énergie dans leurs liaisons chimiques. Une fois couplées à des catalyseurs, celles-ci peuvent libérer leur énergie. Les premiers résultats, prometteurs, ne sont cependant pas encore suffisants pour une application industrielle, en l'intégrant dans des panneaux solaires thermiques par exemple.

7 WapiMED, l'appli pour géolocaliser les médecins

KINSHASA – République démocratique du Congo

Santé. Pour résorber les inégalités d'accès aux soins médicaux, dues à la rareté des établissements de santé, à leur implantation principalement en milieu urbain et à la fuite des talents en Occident, la startup congolaise WapiMED a développé une application qui permet à chacun d'accéder à un annuaire géolocalisé des médecins près de chez soi. Un système de filtrage permet de voir uniquement les spécialistes, ainsi qu'un itinéraire pour rejoindre le centre de santé adéquat.

iStock - DR - Abeer Seikaly - Sasaki

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | N° 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

EXCLUSIF. L'ancien cofondateur et PDG d'Evernote, devenu investisseur, Phil Libin, lance sa nouvelle entreprise, All Turtles. Un « startup studio » de nouvelle génération, spécialisé dans l'intelligence artificielle, basé à San Francisco, à Paris et à Tokyo avant d'attaquer le reste du monde, en 2018. La plateforme ambitionne rien de moins que de réinventer le circuit de production des innovations, partout dans le monde. Entretien.

PROPOS RECUEILLIS PAR
SYLVAIN ROLLAND
@SylvRolland

« All Turtles remet en question l'idée qu'une startup est la bonne façon de commencer. On dit : "Faites une startup ou pas, on s'en fout, mais faites le produit d'abord" », déclare Phil Libin, PDG de All Turtles.

iStock

« All Turtles va renverser le modèle mondial de production des innovations »

PHIL LIBIN
COFONDATEUR ET PDG DE ALL TURTLES

LA TRIBUNE – Qu'est-ce que All Turtles ?

PHIL LIBIN – All Turtles est une nouvelle structure qui, je l'espère, poussera encore plus de gens extraordinaires à innover, partout dans le monde. C'est un *startup studio* spécialisé dans l'intelligence artificielle, qui se lance d'abord à San Francisco, Paris et Tokyo, puis dans de nombreux autres endroits à partir de 2018, dont le Mexique, l'Europe de l'Est, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Inde, l'Afrique du Nord ou encore l'Europe du Nord. Le but à terme est de quadriller l'ensemble du monde.

Pour comprendre d'où l'on vient, il faut partir d'un peu plus loin. Dans l'industrie de la tech, il y a deux types d'entreprises. D'un côté, il y a les grands groupes, dont la préoccupation première est de protéger leur position. Ces sociétés sont très organisées, elles savent où elles vont, ne font pas beaucoup d'erreurs, mais elles manquent de souplesse et innovent peu. De l'autre côté du spectre, il y a les startups, qui n'ont rien à protéger, tout à construire, qui sont innovantes et agiles. Mais elles sont désorganisées, elles apprennent sur le tas et font un nombre impressionnant d'erreurs. Un entrepreneur passe son temps à faire des erreurs. Je le sais, je l'ai vécu, y compris avec mon grand succès Evernote [*qui fut l'une des premières licornes de la Silicon Valley en 2012, ndlr*]. Il y a donc un espace à occuper dans ce spectre, en prenant le meilleur des structures déjà bien établies – l'expérience, les talents – et les idées innovantes des entrepreneurs. C'est le principe des *startup studios*, où des experts aident des startups à se lancer avant qu'elles poursuivent leur chemin seules.

Mais All Turtles ira beaucoup plus loin. L'idée est de ne même pas avoir besoin de créer une startup pour lancer et commercialiser un produit ou un service que tout le monde utilisera. L'inspiration vient d'une autre industrie, celles des nouvelles séries TV d'Hollywood. Depuis dix ans, nous vivons un âge d'or de la télévision. Non seulement il n'y a jamais eu autant de séries, mais il n'y a jamais eu autant de séries de qualité. Pourquoi? Parce que des acteurs comme HBO, Netflix et Amazon ont inventé une nouvelle génération de studios qui ont changé le paradigme de la production. Ces studios ont placé la qualité au cœur du processus. Pour faire en sorte de créer la meilleure série possible, ils mettent à la disposition des créateurs les meilleurs professionnels du milieu – réalisateurs, scénaristes, producteurs, ingénieurs du son… – et les moyens financiers adéquats, tout en leur laissant carte blanche pour exprimer leur créativité. Cela donne *Game of Thrones*. Pourquoi ne pas faire la même chose avec les entrepreneurs? All Turtles vise donc à adapter ce modèle gagnant à la tech. C'est un studio d'investissement destiné à attirer les meilleurs talents, à réaliser les meilleurs produits et à s'occuper de leur distribution.

Comment cela va-t-il fonctionner ?

All Turtles mettra à la disposition des entrepreneurs des experts dans tous les domaines – marketing, ressources humaines et techniques, expertise légale, propriété intellectuelle, stratégie, design, test consommateur… – pour transformer une idée en produit commercialisable. Le studio financera son développement. L'entrepreneur en restera toujours le propriétaire, mais il réalisera son idée dans le cadre du studio. Souvent, il n'y aura donc même pas de startup, juste un produit développé par le studio. Si l'entrepreneur veut ensuite créer une structure, libre à lui. Nous garderons simplement un pourcentage dans l'entreprise.

Nous dupliquerons cette méthode partout dans le monde, ce qui permettra aux entrepreneurs d'innover là où ils sont. All Turtles, c'est le contre-pied de la méthode popularisée par la Silicon Valley. Aujourd'hui, si vous voulez lancer un produit innovant sur le marché, vous devez créer une startup. Si vous avez de l'ambition, il faut venir dans la Silicon Valley, postuler dans un accélérateur, trouver de l'argent en amorçage pour développer votre idée, faire le tour des fonds d'investissement, laisser entrer quelques financiers dans votre conseil d'administration, maîtriser la croissance, le *cash*, les ressources humaines, la communication, le marketing, les galères administratives…

L'entrepreneur ne fait que gérer un nombre incroyable de problèmes à la minute, sous une pression intense. Si on supprime la startup, on supprime les problèmes. Les fondateurs contrôlent toujours le produit, mais ils n'ont pas à devenir CEO s'ils n'en ont pas envie. Certains n'en ont d'ailleurs pas les capacités. Ils doivent juste être des créateurs. Notre slogan en deux mots résume tout : Product First [*le produit d'abord*].

Certains des huit premiers projets dans le portefeuille d'All Turtles sont déjà des startups qui se sont lancées et ont des clients, comme Growbot ou Replika. Vous ne prendrez donc pas uniquement des projets au stade de l'idée ?

L'objectif est que, dans cinq ans, les étudiants les plus brillants de l'École 42 à Paris ou de l'Université de Monterrey au Mexique, réalisent le produit dont ils rêvent là où ils se trouvent, sans avoir besoin de subir les inconvénients de créer une startup ni de venir dans la Silicon Valley. Mais ceux qui veulent bénéficier de notre expertise après la création de leur startup peuvent aussi venir dans le studio. Nous les aiderons à se développer avec les meilleurs experts.

Qui sont les investisseurs qui vous financent et de combien d'argent disposez-vous ?

Je ne peux pas dévoiler le montant de l'enveloppe pour l'instant. Mais nous avons le soutien de fonds et d'investisseurs majeurs

dans nos trois premiers pays, les États-Unis, la France et le Japon. General Catalyst [*l'un des grands fonds d'investissement américain, qui a investi 4 milliards de dollars dans la tech depuis 2000*] nous soutient, tout comme le japonais Digital Garage. En France, nous réglons les derniers détails. Mais nous aurons les moyens de nos ambitions. Nous entrerons dans chaque pays avec des investisseurs importants du pays en question.

Pourquoi se spécialiser dans l'intelligence artificielle ?

Parce que demain, l'intelligence artificielle sera partout. Nous vivons le début d'un nouveau cycle d'innovation, donc aujourd'hui, l'intelligence artificielle est un secteur à part entière, comme l'était le mobile il y a dix ans. Mais ce ne sera plus le cas dans cinq ans. L'idée est de créer plusieurs studios, chacun autour d'un grand thème. Aujourd'hui, c'est l'intelligence artificielle, mais dans le futur il y en aura d'autres, comme la médecine prédictive ou l'espace.

Comment avez-vous eu l'idée de All Turtles ?

Après avoir passé vingt ans à créer des entreprises et à investir, j'ai fini par comprendre que le modèle de la Silicon Valley est plutôt inefficace. Enfin, il est très efficace pour les jeunes hommes blancs ou Indiens de 25 ans diplômés de l'Université de Stanford, mais il n'est pas duplicable ailleurs. Aucun autre endroit au monde ne dispose d'un écosystème d'innovation aussi riche, composé d'universités, de plusieurs générations de *business angels* et d'investisseurs dotés de formidables capacités d'investissement, et d'entreprises technologiques majeures. Celui qui veut lancer une innovation de portée mondiale doit venir ici. Est-ce que cela signifie que toutes les idées novatrices sont dans la Silicon Valley? Bien sûr que non. 99% des gens brillants ne sont pas ici, mais tous les ans, 60% des innovations dans le monde sortent de la Silicon Valley. Cela veut dire qu'à cause de l'absence d'écosystème, de nombreuses idées géniales restent sur le carreau ou ne se développent pas à la hauteur de leur potentiel.
J'ai passé des années à parcourir le monde pour expliquer le succès de la Silicon Valley et donner des conseils pour aider à reproduire ce modèle. Puis j'ai compris que c'était stupide : pourquoi devoir d'abord créer une startup? Pourquoi ne pas directement faire un produit? Si vous êtes un peintre, vous avez juste à peindre. All Turtles remet en question l'idée qu'une startup est la bonne façon de commencer. On dit : « *Faites une startup ou pas, on s'en fout, mais faites le produit d'abord* ».
Honnêtement, c'est le projet le plus ambitieux de ma vie. J'ai l'impression que tout ce que j'ai fait dans ma carrière m'a mené à cette idée. J'y pense depuis une dizaine d'années, mais cela semblait trop ambitieux à l'époque. Aujourd'hui, je ressens un besoin. J'ai vraiment décidé de le faire après l'élection de Donald Trump, en novembre. Le monde évolue dans une direction qui me trouble, il devient de moins en moins interconnecté et de plus en plus fermé. C'était le bon moment.

L'entreprise se lance à San Francisco, à Paris et à Tokyo. Pourquoi commencer par ces trois villes ?

Puisque nous voulons attirer des talents partout dans le monde, il faut être international dès le début. L'axe San Francisco-Paris-Tokyo me plaît beaucoup car ce sont trois villes formidables pour innover, dotées d'énormément de talents et d'une culture de l'innovation. Ce sont trois villes que j'aime beaucoup et que je connais bien, y compris du côté des investisseurs, ce qui m'a facilité la tâche pour convaincre certains d'embarquer avec nous. Le siège sera à San Francisco car je vis ici. J'ai hâte d'ouvrir All Turtles dans des endroits comme le Mexique, l'Europe de l'Est ou l'Inde. Ces pays fourmillent de gens brillants, il y a un marché énorme, mais ce sont de très mauvais endroits pour lancer une startup car ils n'ont pas de vrai écosystème.

Qui sont les autres cofondateurs et combien y a-t-il d'experts dans votre équipe ?

C'est une grosse équipe. Les deux autres cofondateurs sont Jessica Collier [*ancienne d'Evernote et de la société Copper Technologies*] et Jon Cifuentes [*ancien journaliste de Venture Beat*]. Il y a entre 50 et 60 personnes dans l'équipe. Ce chiffre comprend nos experts du studio et les fondateurs des neuf premiers projets.

La Silicon Valley et les autres écosystèmes d'innovation dans le monde sont critiqués pour leur manque de diversité, qu'il s'agisse de femmes ou de minorités. L'idée est-elle aussi d'attirer des talents plus divers, qui se heurtent aujourd'hui à des plafonds de verre ?

Absolument. Si vous êtes un homme blanc ou indien entre 22 et 27 ans, avec un diplôme d'ingénieur de Stanford, et que vous vivez dans la Silicon Valley, vous avez une grande chance de réussir votre startup. Mais si vous êtes une femme de 35 ans à Tokyo, qui a étudié la décoration, et que vous avez une super idée, vous n'avez aucune chance car vous cumulez trop de handicaps pour créer le produit qui va changer la vie des gens.
Je pense qu'on va pouvoir attirer 100 fois plus de talents, de tous les horizons, qui vont amener de super nouvelles idées qui ne verraient pas le jour dans la Silicon Valley. Quand nous serons au Mexique, nous donnerons, de fait, une chance à des entrepreneurs mexicains qui n'auraient pas pu réaliser leur rêve avant. La Silicon Valley exporte une recette d'innovation qui ne fonctionne pas pour la plupart des endroits du monde. Essayons-en une autre, y compris ici, à San Francisco. Après tout, la Silicon Valley excelle pour se « *disrupter* » elle-même. On va probablement agacer quelques personnes, mais on va sûrement en contenter bien plus. Jessica, notre cofondatrice, est une femme. C'est important pour changer de regard. Plusieurs startups du portefeuille sont dirigées par des femmes, dont Replika, l'un des *bots* d'intelligence artificielle les plus prometteurs du marché. La clé pour rendre la tech plus paritaire et plus diverse, c'est de sortir de la Silicon Valley.

En France, l'entrepreneur et investisseur Xavier Niel, avec Station F et l'École 42 qui produit de nombreux talents, ne serait-il pas le partenaire idéal pour le projet ?

Je ne peux pas encore dévoiler des choses pour la France. Xavier est formidable, il est une grande inspiration pour moi. L'École 42 est l'une des meilleures choses que j'ai vues ces dernières années. Beaucoup de personnes qui y étudient vont avoir de super idées de produits dont le monde a besoin.

Quels profils recherchez-vous ?

On recherche des gens passionnés qui veulent développer leur innovation et en garder le *leadership*. Les rêveurs ne m'intéressent pas. Je ne veux pas attirer des Leonard de Vinci, car Leonard de Vinci n'a jamais rien inventé, il n'a fait que rêver à des choses qui étaient impossibles à réaliser en son temps. Les produits que nous cherchons doivent être réalisables maintenant. Le fondateur n'a pas forcément besoin d'être un programmeur, car on peut lui apporter cette expertise, mais il doit être un leader actif. Pour moi, un bon entrepreneur est quelqu'un qui adore résoudre des problèmes avec des nouvelles solutions. C'est très différent des entrepreneurs qui développent une technologie, puis qui tentent de lui trouver une utilité. Souvent, ça ne marche pas.

Quel sera votre rôle au sein d'All Turtles ? Allez-vous poursuivre vos activités d'investisseur chez General Catalyst ?

Je serai CEO d'All Turtles, mais je resterai Senior advisor pour General Catalyst. Je compte passer la moitié de mon temps hors des États-Unis, à la recherche des innovateurs du monde entier. Je continuerai à faire des investissements de temps en temps pour General Catalyst, mais ce sera clairement une activité périphérique.

> « *Les fondateurs doivent juste être des créateurs. Notre slogan résume tout : Product First* »

Après avoir franchi le Rubicon en devenant investisseur, le virus de l'entrepreneuriat a-t-il fini par vous rattraper ?

Après Evernote, je ne pensais pas redevenir entrepreneur. Mais j'ai changé d'état d'esprit. Ma motivation désormais n'est plus de diriger mon entreprise, mais d'avoir un impact. J'ai compris que le monde du *venture capital* (VC) de la Silicon Valley est un jeu à somme nulle. Tout le monde s'arrache les mêmes génies qui sortent de Stanford. Ils sont vraiment brillants, ce n'est pas la question. Mais si je n'investis pas dans leur startup, dix autres le feront à ma place. Et même si j'investis, je n'aurais pas un impact déterminant dans leur succès. Si mon job est uniquement d'essayer de convaincre les startups fondées par des anciens de Stanford de prendre mon argent plutôt que celui des fonds concurrents, c'est certes très lucratif, mais je ne crée aucune valeur. En allant chercher des talents au Mexique ou en Europe de l'Est, je fais une différence. ■

CHARLES-ÉDOUARD BOUÉE
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL DE ROLAND BERGER

Reuters

« L'intelligence artificielle va être un énorme TSUNAMI »

PROPOS RECUEILLIS PAR
PHILIPPE MABILLE
@phmabille

« Nous entrons dans l'âge des machines » et pour l'individu, le citoyen, le salarié, l'entreprise, l'État, cela sera une vague énorme. Dans un livre très didactique, « La Chute de l'empire humain », le président du cabinet de conseil Roland Berger explique les défis qui nous attendent avec l'arrivée de l'intelligence artificielle « portative ». Selon lui, une IA consciente d'elle-même pourrait s'éveiller dans le courant de la décennie 2030. Et changer le monde…

Sommes-nous en train de vivre un tournant avec l'arrivée de l'intelligence artificielle dans nos vies ?
À l'évidence, oui! Tous les indices que nous observons depuis deux ans le montrent. Nous entrons dans l'âge des machines intelligentes. En 2016, il y a eu des prises de position très claires de personnages emblématiques des nouvelles technologies – Elon Musk, Bill Gates, etc. – et des victoires hautement symboliques de l'IA contre les champions du monde du jeu de go, de poker ou du jeu Civilisation, qui est un jeu de stratégie encore plus complexe. On a aussi vu émerger de nouveaux acteurs de l'IA, comme Nvidia qui a doublé de valeur boursière en un an.
Le vrai point d'inflexion a eu lieu il y a dix ans, en 2005-2006. C'est là que les premières puces Nvidia et les premières applications de *machine learning* sont apparues. Mais le mot intelligence artificielle n'est entré dans le vocabulaire des entreprises que depuis 2016.
La France s'en est rendu compte avec retard mais a lancé en janvier dernier France IA, une initiative intéressante dotée d'une enveloppe de 1,5 milliard d'euros sur dix ans, et qu'il faut désormais développer. Tous les grands pays en ont fait une priorité : dès 2016 aux États-Unis, un rapport très complet sur les enjeux de l'IA a été remis à Barack Obama. Les Chinois aussi en ont fait leur nouvel objectif national prioritaire. Les entreprises en parlent, les États s'en préoccupent et le sujet commence aussi à intéresser le grand public, à voir les nombreuses unes de la presse qui y sont consacrées.

Il y a donc une accélération ces deux dernières années…
L'intelligence artificielle coïncide avec la prise de conscience de l'impact des technologies nouvelles sur le travail, et sans être au cœur des enjeux des élections dans les différents pays, elle percute le débat politique parce qu'elle aura des conséquences pour l'économie et l'emploi.
En mai 2014, Roland Berger avait fait une étude remarquée selon laquelle la robotisation pourrait menacer 42% des emplois. C'était très prospectif. Les débats restaient très académiques. C'est aujourd'hui devenu un sujet de l'actualité. Tout le monde en parle. Il y a une accélération du temps. Pas seulement celui des technologies mais de tout. Hartmut Rosa, le philosophe allemand, a raison : le temps s'accélère.

Quels scénarios envisager pour l'arrivée de l'IA dans nos vies ?
Elle est déjà présente mais cela reste peu visible. Dans mon livre, j'essaie de décrire ce qui va se passer à un double horizon de dix ans et de vingt ans. 2026-2036, c'est à la fois loin et très proche. Cela va être selon moi un tsunami, en deux vagues.
La première, sur la période 2016-2026, va être marquée par le basculement dans l'intelligence artificielle portative, intégrée dans les téléphones mobiles et également dans tous les autres équipements que nous utilisons. L'intelligence artificielle portative pour tous, cela veut dire que notre vie va changer encore davantage dans les dix prochaines années que dans les dix précédentes.
L'IA portative va nous faire gagner du temps, en réalisant à notre place tout une série de tâches simultanément et rapidement. L'homme augmenté avec son smartphone intelligent sera capable de gérer plusieurs dimensions en parallèle : notre intelligence artificielle portative pourra en même temps faire nos courses sur plusieurs sites Internet et nous faire livrer à domicile au meilleur prix les meilleurs produits, réserver nos vacances, comparer les prix des abonnements de téléphone tout en vérifiant que nos données personnelles ne sont pas utilisées par des tiers sans notre accord – car notre IA portative effectuera elle-même les recherches et les achats, disruptant ainsi des secteurs entiers comme la grande distribution ou la publicité. Elle se connectera aussi avec l'IA portative de nos voisins, par exemple pour acheter de l'électricité au distributeur local. Notre vie quotidienne et toutes les industries vont être radicalement transformées.

Il y a un gros débat sur la productivité à l'heure du numérique, car on ne la voit pas dans les statistiques. Cette IA portative va tout changer ?
Oui, et elle va faire disparaître la fracture numérique, le fameux *digital divide*, à part pour ceux qui ne sauront pas se servir d'un smartphone… C'est comme l'énergie. On est tous égaux devant l'électricité.
L'IA portative entraînera aussi un rééquilibrage du rapport de force entre les entreprises et les particuliers. Aujourd'hui, l'entreprise, même traditionnelle, a le pouvoir sur nos données et sur la technologie. Demain, avec l'IA portative, l'écart va se combler car tout le monde aura accès à cette puissance informatique. Avec la montée des cadres nomades et des *freelancers*, les rapports de force sociaux et le monde du travail pourraient évoluer sensiblement : Nous tous, salariés comme consommateurs, serons « augmentés » et pourrons postuler aux nouveaux emplois, nous procurer les nouveaux produits et services avec l'appui de notre IA personnelle.

Qui seront les acteurs de cette intelligence artificielle portative ?
Selon moi, les leaders de cette nouvelle révolution ne seront pas les Gafa. Ni Google ni Apple ni Facebook ni Amazon, ni même les Chinois des Bat (Baidu, Alibaba et Tencent). Il y aura un rééquilibrage entre les grands acteurs de l'Internet, les entreprises et les individus. La question de la sécurité des données, des *data*, sera cruciale. On crée tous les deux ans autant de données que celles qui ont été produites avant par l'humanité. C'est vertigineux. Celui qui pourra avoir accès à des données

iStock

« fraîches » sera très rapidement au même niveau que celui qui l'a précédé. Avec une IA portative, personne ne voudra avoir affaire à un commerçant qui dispose de son historique de données.
Tout nouvel acteur capable de garantir cette protection des données aura donc une prime sur les autres. Ce pourra être un *spin off* des Gafa, ou bien un nouvel acteur encore inconnu. Les données n'auront plus la même valeur économique. Les futurs nouveaux algorithmes seront probablement moins consommateurs de données car l'IA sera de plus en plus élaborée. Aujourd'hui le *machine learning* [*apprentissage automatique ou apprentissage statistique, ndlr*] a besoin d'une masse considérable de data et de capacité de calcul. Demain, nous passerons au *machine reasoning* avec une IA interprétative ayant une plus forte capacité de raisonnement. La dernière preuve empirique que les Gafa ne seront pas forcément les gagnants de la bataille de l'IA, c'est l'observation du passé. Il y a eu trois vagues technologiques depuis les années 1990 : la vague de l'ordinateur portable avec Microsoft et IBM; la vague d'Internet avec les grands opérateurs fournisseurs d'accès à Internet, comme AOL (America Online). Et enfin, on a eu la vague des Gafa avec Apple, Google, Facebook et Amazon.

En dix ans, les Gafa ont atteint en Bourse l'équivalent du PIB de la France… Comment imaginer leur disparition ?
Ces entreprises ne vont pas disparaître mais elles peuvent connaître le même sort que celui des opérateurs télécoms. Dans dix ans, il y aura des sociétés qui auront une capitalisation boursière de plus de 1000 milliards de dollars mais selon moi, ce ne seront pas les Gafa. Les nouveaux acteurs dominants seront ceux qui fourniront l'IA portative en protégeant les données personnelles. L'histoire a montré qu'à chaque transition, les consommateurs ont cherché un nouveau produit et une nouvelle marque. Google au début était un service neutre qui n'essayait pas de nous vendre quelque chose. Le moteur de recherche s'est imposé et est ensuite devenu un service marchand. Il y a donc beaucoup de présomptions que les dernières années ne sont pas une garantie pour le futur. On peut imaginer que la prochaine disruption technologique, qui est la plus grosse, se fera avec de nouveaux acteurs.

Cela veut dire que tout le monde repart du même point. Mais les Gafa sont tellement riches qu'ils pourraient aspirer tous les cerveaux. N'a-t-on pas atteint un point de non-retour ?
Ce n'est pas qu'une question de puissance et d'argent mais d'algorithmes et de créativité pour engendrer de nouveaux business. Ceux qui ont fait fortune, ce ne sont pas les créateurs d'Internet, mais ceux qui ont suivi, qui ont su créer les services, fait un comparateur, un site de vente en ligne ou de voyage ou de rencontres… Au début des années 1990, les étudiants d'Harvard allaient chez Microsoft qui attirait tous les talents et pourtant ce sont d'autres qui ont gagné la bataille de l'Internet. Donc rien ne garantit que les Gafa seront les gagnants pour l'éternité. En dix ans, un nouvel entrant avec peu de capitaux mais les bons cerveaux peut prendre leur place.

Donc, c'est la révolution des cerveaux… humains ?
Oui, heureusement… mais cela sera différent dans les dix années qui suivent. Dans la séquence 2026-2036, les progrès de l'IA seront encore plus spectaculaires : *machine learning, machine reasoning,* la machine qui apprend, celle qui raisonne; puis viendront les algorithmes génétiques qui se corrigent et se transforment, c'est-à-dire une machine capable d'évoluer génétiquement, comme un cerveau humain.

Reuters

Elon Musk, ingénieur visionnaire et PDG célèbre (Tesla Motors, Space X) craint que l'intelligence artificielle (IA) ne soit utilisée à mauvais escient. Il a ainsi créé OpenAI, un centre de recherche sur l'IA, afin d'en prévenir les éventuelles dérives.

On va donc vers l'IA forte ?
Progressivement, de plus en plus d'applications utiliseront l'IA portative. Ma thèse est qu'à un moment donné, de manière aléatoire, une machine va s'éveiller.
Dans le livre, je date cet événement, qui correspond au fameux point de singularité, au 15 août 2038. Cela peut arriver n'importe où, n'importe quand. Ce sera un « accident ». Ce n'est pas nécessairement celui qui cherche qui trouvera. Dans la thèse du livre, c'est une mise à jour de routine de l'IA qui déclenche son éveil.

Oui, et cela pose dès lors toute une série de questions philosophiques. Comment se comporte l'IA devenue consciente ?
Il y a deux écoles. Ceux qui pensent que la machine aura tous les caractéristiques humaines. Les bonnes et les mauvaises… Elle sera cupide, voudra du pouvoir et asservir les autres. Et il y a ceux, les plus nombreux, qui pensent que la machine raisonnera par rapport à son propre empire. Elle voudra sécuriser son accès à l'énergie, la stocker et survivre. Elle va donc s'assurer que l'environnement climatique et énergétique est sécurisé.
C'est tout ce dont elle a besoin. Elle cherchera à éviter les guerres et tout ce qui pourrait perturber ses infrastructures.

Elle va gouverner la planète Terre… Ce sera la chute de l'empire humain ?
Elle va s'assurer de sa survie sur Terre. La machine ne raisonnera pas selon les critères humains, mais en fonction de ses besoins propres.
La chute de l'empire humain à l'ère de l'intelligence artificielle forte, ce sera du Gengis Khan ludique et indolore. Comme le décrit Elon Musk, l'homme vivra dans un énorme jeu vidéo, une sorte de Matrix – car pour la machine ce sera le meilleur endroit où mettre les humains.

Les gens en auront-ils conscience ?
Non. Pour l'instant les gens sont sur la plage : ils contemplent les vaguelettes et ne voient pas l'énorme tsunami qui arrive.

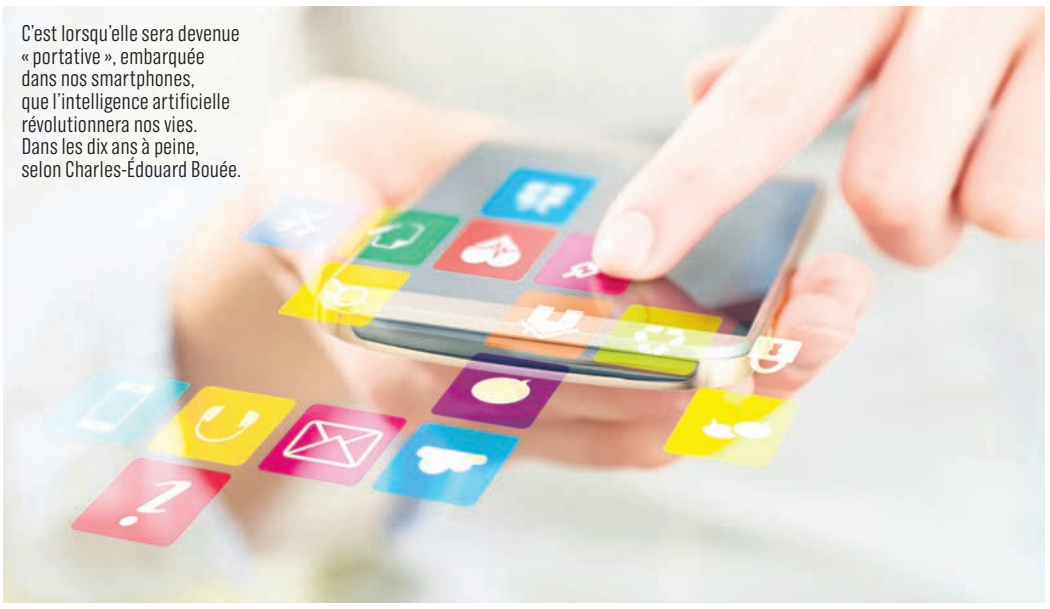
Pourtant on voit poindre un début de révolte contre les technologies…
Empiriquement, on sait qu'on ne peut pas arrêter les technologies. Même le nucléaire ne l'a pas été. La question est de savoir dans quel monde nous voulons vivre et comment nous souhaitons contrôler la technologie, ou pas. Mais le vrai problème est que nous n'avons pas conscience de la situation. Si l'être humain savait avec certitude qu'une machine prend le contrôle, alors il se battrait pour sa souveraineté. Mais la probabilité que nous ne soyons pas dans une immense simulation est d'une sur un milliard, a dit Elon Musk. Sa thèse est que la chute de l'empire humain, nous ne la verrons pas. Il se pourrait que nous y soyons déjà.

Sans aller aussi loin dans la prospective, l'intelligence artificielle est aussi une énorme opportunité de business ?
Je ne suis pas d'accord avec ceux qui pensent qu'on est coincé dans un monde de raréfaction du travail et où le revenu universel va s'imposer. Il nous reste dix ans devant nous pendant lesquels nous pouvons encore gagner la bataille. On est à l'aube d'un âge d'or si on sait s'adapter.

Pourtant le patron de Microsoft dit, comme certains hommes et femmes politiques, qu'il faudra taxer les robots pour financer un revenu universel…
Nous avons encore dix ans devant nous pendant lesquels nous pouvons gagner. Le revenu universel, c'est beaucoup trop tôt pour l'envisager. C'est reconnaître qu'on va perdre la bataille de l'IA. C'est exactement l'inverse de ce qu'il faut faire.
Nos hommes et femmes politiques sont loin d'être les seuls à tenir ce discours, il y a aussi des représentants de la Silicon Valley qui en parlent. Mais la différence est que ceux-ci sont persuadés qu'ils vont gagner la bataille de l'IA.
Le revenu universel, c'est pour expliquer aux gens qu'il faut qu'ils se préparent à être d'éternels perdants, qu'ils ne pourront qu'être pauvres, et subventionnés pour ne pas travailler. Au contraire, les syndicalistes devraient s'emparer de l'IA pour réclamer un effort massif d'éducation et de formation, et permettre aux étudiants et aux travailleurs français d'être les meilleurs.
Aujourd'hui, il faut regrouper nos forces : travailler avec les Allemands ainsi qu'avec les autres pays européens, et faire effet de levier face aux Américains qui sont actuellement un peu affaiblis en raison de leurs clivages internes.

Et les entreprises, que font-elles pour se préparer ?
La prise de conscience a commencé. Depuis deux ans, les entreprises se sont lancées à marche forcée dans la transformation digitale. Elles sont en train de comprendre que ce n'est qu'une promenade de santé au regard de la montagne à gravir. Mais je >>>

« *Les Gafa ne seront pas forcément les gagnants de la bataille de l'intelligence artificielle* »



iStock

C'est lorsqu'elle sera devenue « portative », embarquée dans nos smartphones, que l'intelligence artificielle révolutionnera nos vies. Dans les dix ans à peine, selon Charles-Édouard Bouée.

La chute de l'empire humain, mémoires d'un robot . 18 € et 12 € en e-livre. Grasset

>>> leur dis que c'est une opportunité incroyable pour une entreprise de la vieille économie, car cela rebat toutes les cartes. En ayant une stratégie IA, elles peuvent rattraper leur retard.
Aujourd'hui, tous nos clients se sentent menacés par les Gafa. Leur dire que même les Gafa peuvent disparaître avec l'arrivée en dix ans de nouveaux acteurs, c'est de nature à leur redonner l'espoir.

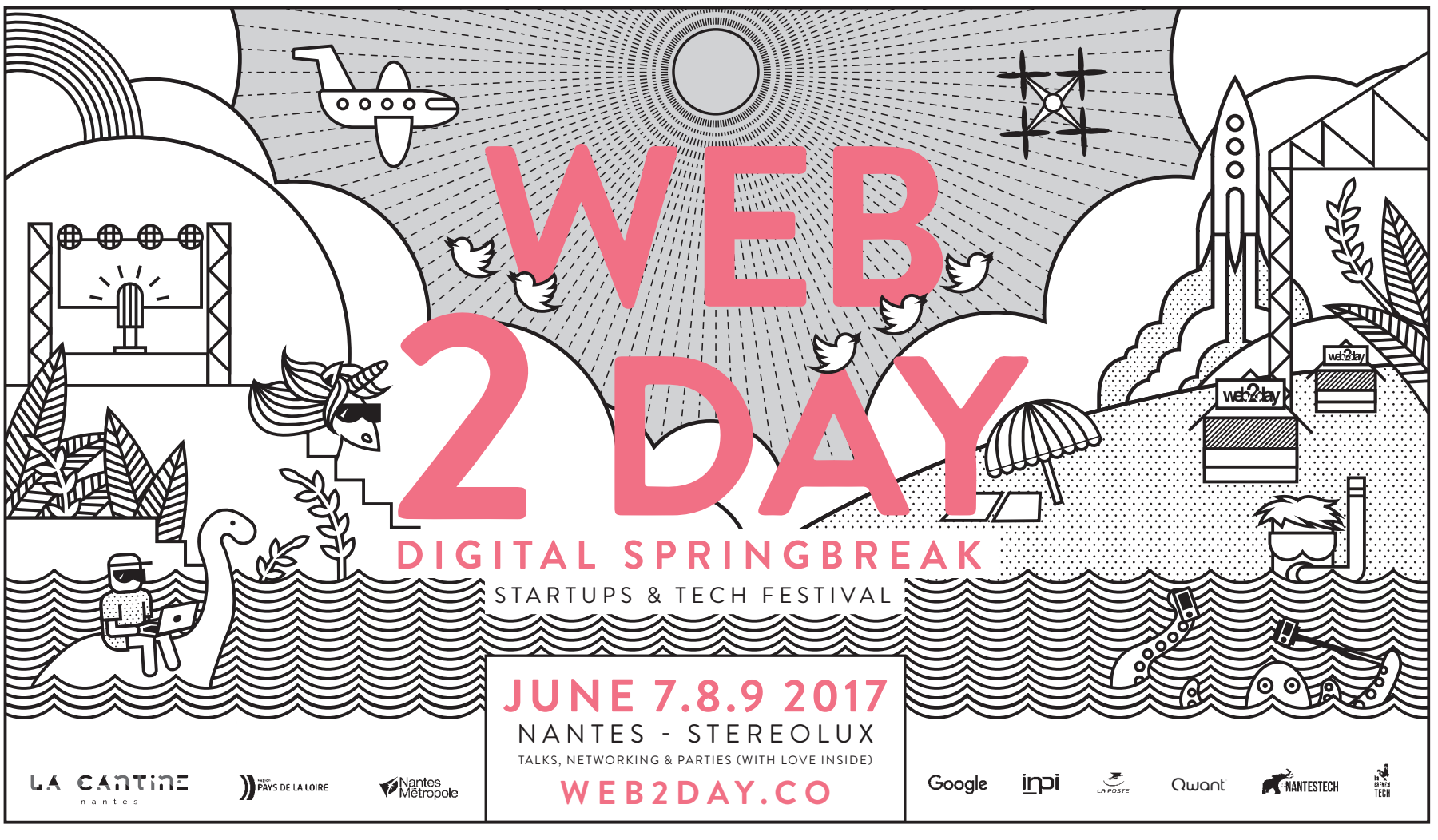
L'Europe a sa chance dans cette nouvelle bataille ?
Oui, parce qu'on a les mathématiciens, les ingénieurs, les cerveaux. Et on n'a pas les Gafa. Pourquoi les Gafa ont-ils gagné contre les opérateurs télécoms? Parce que les opérateurs étaient persuadés qu'ils avaient la maîtrise du débit et du client. Les fournisseurs d'accès Internet ont cru qu'ils allaient gagner parce qu'ils avaient les abonnés. Mais lorsque les Gafa ont débarqué avec des applications qui ont été d'emblée adoptées par les clients, c'était fini pour eux. Ils sont passés de très riches à très pauvres.
C'est une des raisons pour lesquelles l'Europe a raté le virage. Les opérateurs télécoms européens étaient les maîtres du monde et ils ont été vaincus : Vodafone, Deutsche Telekom, France Telecom avaient une stratégie d'expansion mondiale. C'étaient des *cash machines* qui émettaient de la monnaie papier car ils contrôlaient les consommateurs en les équipant de portables. Et les Gafa les ont remplacés en dix ans. C'est la preuve empirique que tout reste possible.
On n'est pas assez stratèges en Europe. Les Chinois ont gagné la bataille suivante parce qu'ils sont partis de zéro. Il faut sortir de notre complexe d'infériorité vis-à-vis de la Silicon Valley. La bonne nouvelle, c'est que les grands groupes européens, dans l'automobile, l'industrie, les cosmétiques, n'ont pas peur des Gafa. L'IA est une opportunité pour eux. Ensuite, c'est aux gouvernements nationaux et à l'Europe de fournir les moyens de cette transformation.
L'Europe doit lancer une plateforme IA en *open source*. Si l'Europe, qui a créé le GSM, sait définir les normes de l'intelligence artificielle portative, elle deviendra la référence, au moins pour l'Europe continentale.

« Nous avons encore dix ans devant nous pendant lesquels nous pouvons gagner la bataille »

Ceux qui auront donné le tempo sur les normes auront un avantage compétitif fort.
Aujourd'hui le problème de l'IA, c'est qu'elle n'est pas portable. C'est la forêt, ça foisonne, on est avant que Microsoft n'impose son système d'exploitation pour tous les ordinateurs. Celui qui saura développer l'OS de l'IA va emporter la mise.

Une stratégie IA pour une entreprise, c'est quoi ?
C'est très différent d'une stratégie classique où l'on regarde la concurrence, le marché, les produits, les clients, etc. La première étape est de visualiser le futur, un futur assez lointain, au moins 2030.
Dans ce futur, il faut analyser tout ce qui dans son activité peut être impacté par l'IA. Ensuite, il faut développer une stratégie de conquête. Il faut apprendre à se projeter dans le futur : qu'est que ce qu'on va fournir au consommateur de 2036, qui aura accès à l'IA comme celui de 2017 a accès à l'Internet haut débit?
La seconde étape est d'analyser ses actifs, et déterminer ceux qui sont utiles et ceux qui ne le sont pas.

C'est simple à dire, pas à réaliser...
C'est beaucoup plus simple quand on a pris conscience des conséquences de l'arrivée de l'IA. C'est écrire avec le comex les futurs possibles et voir comment on peut les préempter et prendre de l'avance. C'est pour cela que les groupes traditionnels ont encore leur chance. Ils ont un avantage beaucoup plus grand qu'ils ne le pensent... ■



Quand Provence-Alpes-Côte d'Azur fait son CINÉMA

Alors que les projecteurs se braquent vers La Croisette et la 70e édition du Festival du film, la région travaille ardemment à structurer la filière des industries créatives. L'objectif : en faire un axe de différenciation économique.

LAURENCE BOTTERO
@LaTribunePACA

À Cannes, les camions, grues et tentes ont pris possession des lieux, et les fans assidus de l'événement arpentaient déjà depuis plusieurs jours une Croisette en pleine effervescence, à la veille de l'ouverture officielle de la 70e édition du plus célèbre festival consacré au 7e art, mercredi 17 mai.

Un événement qui attire les projecteurs, comme les regards, tournés onze jours durant vers ces quelques kilomètres carrés où l'on parle, mange, dort, respire films, productions et financement. Pourtant, Cannes et plus largement la région Provence-Alpes-Côte d'Azur ne vibrent pas au rythme du cinéma uniquement tous les mois de mai. La filière dédiée, et plus largement, la filière des industries créatives, est en passe de devenir un atout d'attractivité capable de jouer à jeu égal avec d'autres filières, comme le tourisme, dont elle est aussi une composante plus ou moins indirecte.

Le cinéma, la Provence et la Côte d'Azur ont toujours constitué un trio qui fonctionne bien. De *La main au collet* d'Hitchcock, tourné en partie à Cannes, à *Marseille*, de Netflix, qui met en avant la cité phocéenne, en passant par les *Taxi* de Luc Besson ou *De rouille et d'os* d'Audiard, les lieux – diversifiés – la lumière (louée) et le climat ont toujours été des véhicules d'attractivité.

Manquait sans doute une vraie politique de structuration. Depuis dix ans, les acteurs (sans jeu de mots) qui en profitent, dont les communes et les décideurs économiques en premier lieu, ont compris tout l'intérêt et la nécessité qu'il y avait à penser le cinéma comme une industrie et pas comme une cerise sur le gâteau.

DR

CALIFORNIE DE L'EUROPE ?

Du côté des Alpes-Maritimes, la Commission du film s'est constituée, agrandie. Aujourd'hui elle est la porte d'entrée pour les projets qui envisagent la Côte d'Azur comme décor. À Marseille, une Commission cinéma a été initiée voilà quinze ans, rappelle l'adjoint chargé de l'économie, Didier Parakian. Mais c'est avec une délégation métropolitaine que l'élu et une dizaine d'entreprises du secteur ont pris le chemin de Los Angeles et de Hollywood en début d'année, pour mieux faire connaître et surtout pour comprendre ce qui manque encore au territoire pour voir débarquer *Mission impossible* ou *James Bond*.

Car le sujet est bien celui-ci. La concurrence, comme le souligne d'ailleurs Stéphanie Gac, la responsable opérationnelle de la Commission du film des Alpes-Maritimes, « *est davantage internationale, avec des destinations bien plus attractives en termes de coûts financiers* ». Des pays comme la Belgique ou le Canada proposent en effet des conditions financières – sous forme de remboursment de taxes – supérieures à celles que le crédit d'impôt international français octroie avec ses 30% d'abattement pour 250 000 euros engagés. Il n'était encore récemment que de 20% pour un million d'euros. Un « effort » nécessaire qui paye, et qui serait encore mieux apprécié s'il était secondé par des aides en provenance des territoires eux-mêmes, à l'instar du coup de pouce donné par le conseil départemental des Alpes-Maritimes.

Commission du film du Var – Michel Brussol

Dans la région, Drones06 est la société pionnière pour le tournage d'images par drone.

Ci-contre, Daniel Auteuil lors d'un tournage dans le Var, qui accueille plus de 130 tournages par an, selon Michel Brussol, directeur de la Commission du film du Var.

Que manque-t-il donc à Provence-Alpes-Côte d'Azur pour jouer dans la cour des très grands et ne pas avoir à rougir de ce qu'elle propose ? « *Des infrastructures de standard international* », répond Didier Parakian. Un vrai sujet qui doit faire passer le territoire au niveau supérieur. C'est ce que dit aussi la productrice marseillaise Sabrina Roubache. Elle a produit *Marseille*, la série de Netflix décriée par la critique mais adulée par le public, notamment en Amérique du Sud, et travaille actuellement à un projet de *backlot*, ces décors extérieurs permanents destinés aux tournages. Un complément qui devient indispensable aux studios existants, comme Provence Studios à Martigues ou La Victorine à Nice qui devrait, elle, connaître un nouveau sort prochainement.

L'autre structuration qui doit encore s'améliorer est celle des compétences techniques. Trouver le talent sur place est indispensable pour les productions. « *Notre base TAF* [techniciens, artistes, figurants, ndlr] *comprend 250 locaux inscrits* », explique Stéphanie Gac.

La présence même des productions qui s'installent dans la durée, comme la série *Section de recherches* qui tourne à Grasse depuis 2013 et dont chaque saison comprend 14 épisodes, contribue à nourrir les potentiels en local. « *30% de nos techniciens sont des anciens élèves d'écoles locales, comme l'ESRA de Cannes* », note Loïc Berthézène, le directeur de production de la série diffusée sur TF1.

Cannes, qui dispose de son technopôle de l'image, baptisé Bastide Rouge, accueillera des 2019 des formations en masters spécialisés en cinéma et industrie créative, en plus de la pépinière d'entreprises, déjà remplie à 100%.

MARKETING DE L'OFFRE

C'est que pouvoir faire appel à des compétences particulières est précieux, affirme Jean-Baptiste Pietri, de Drones06, qui a développé un savoir-faire en matière de tournage d'images par drone : « *L'industrie cinématographique était frileuse, aujourd'hui nous possédons une expertise qui nous démarque. Nous avons été l'une des premières sociétés à embarquer des caméras de cinéma. Cela a contribué à installer notre nom dans l'industrie.* »

Le travail d'équipe, c'est ce qui doit aussi permettre au territoire de se démarquer. C'est-à-dire rassembler les forces de toute la région et ne pas laisser Marseille et Nice aller séduire en solo. Une politique régionale, c'est aussi ce dont les entreprises locales ont besoin pour être visibles, tout autant que les infrastructures. Au point que le patronat régional est en train de mener une réflexion pour aider à traiter la complexité des projets. « *Une vraie politique commune de production serait plutôt bienvenue,* selon Loïc Berthézène. *Il faut être cohérents tous ensemble, il manque une liaison et une politique globale.* » Créer des complémentarités et non des concurrences. Le pôle Primi, pôle régional dédié aux industries créatives, et sa nouvelle présidente, Marianne Carpentier, le savent bien. « *Il faut travailler avec la Région, les CCI, les French Tech* ». C'est ce qui s'appelle une *task force*. Ou un alignement des planètes. ■

Trois questions à Sabrina Roubache

Productrice, dirigeante de Gurkin Invest Films

François Moura

Comment le territoire est-il perçu et que faut-il pour qu'il soit véritablement reconnu à l'international ?

Le territoire est clairement identifié comme attractif, ne serait-ce que pour ses techniciens de haut niveau. Mais nous ne pouvons pas rester des challengers. Nous devons créer des outils de standard internationaux, des outils qui ont la vocation à entraîner toute la filière vers le haut. La stratégie doit être la même que celle qui a été appliquée pour les stades, avec un portage public-privé.

Le cinéma est une filière d'avenir qui doit être soutenue. Il faut former, travailler avec les universités, mettre en place des formations spécifiques. Le monde aujourd'hui va très vite.

Et puis, le prochain marché, c'est l'Afrique. Et qui mieux que Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui est ouverte sur la Méditerranée, pour en être la porte d'entrée ?

Vous avez collaboré avec Netflix via la série *Marseille*. Quid du digital ?

L'arrivée des plateformes digitales génère des appels à projets. Nous, petits producteurs, travaillons avec eux. Il y a un état d'esprit qui est en train de se transformer. Lorsque les gros producteurs veulent travailler avec moi, je me dis que quelque chose est en train de changer.

Une stratégie régionale, c'est indispensable ?

L'union fait la force, indiscutablement. Une interpro est en train d'être créée. Nous menons avec les unions patronales et les CCI une réflexion pour une meilleure structuration. Il y a un alignement des états d'esprit.

LA TRIBUNE | JEUDI 18 MAI 2017 | N° 212 | WWW.LATRIBUNE.FR

Sans budget européen, Macron ne peut pas réussir

La création d'un budget de la zone euro, que préconise Emmanuel Macron, n'est pas seulement un sujet européen : sans la souplesse budgétaire qu'apporterait à la France une telle réforme, Macron échouera. Mais les Allemands en voudront-ils ?

CC Andrzej Barabasz

DANI RODRIK
PROFESSEUR D'ÉCONOMIE POLITIQUE INTERNATIONALE À LA JOHN F. KENNEDY SCHOOL OF GOVERNMENT DE L'UNIVERSITÉ D'HARVARD.

Auteur de « Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science » (« Les règles de l'économie : les raisons et les torts de la pseudoscience »).

La victoire d'Emmanuel Macron contre Marine Le Pen fut pour tous les défenseurs des sociétés ouvertes, libérales et démocratiques, contre leurs adversaires nativistes et xénophobes, la bonne nouvelle dont ils avaient besoin.

Le Pen a recueilli plus d'un tiers des suffrages au second tour, alors que hormis sa propre organisation, le Front national, un seul parti – le petit Debout La France de Nicolas Dupont-Aignan – s'était rallié à sa candidature. En outre, la participation, très inférieure à celle des précédentes élections présidentielles, fait apparaître un grand nombre d'électeurs déçus. Si Macron échoue au terme de ces cinq années, Le Pen reviendra de plus belle dans le jeu politique, et les populistes nativistes en seront renforcés en Europe comme ailleurs.

Son positionnement en dehors des partis politiques traditionnels fut un atout pour le candidat Macron, en ces temps de méfiance envers les structures existantes; pour le président, il constitue en revanche un sérieux handicap. Son mouvement politique, En marche! [*aujourd'hui La République en marche! ndlr*] n'a qu'un an. Il va devoir sortir des urnes, à partir de rien, une majorité à l'Assemblée nationale, à l'issue des élections législatives le mois prochain.

DE COULEUR NÉOLIBÉRALE

Les idées économiques de Macron résistent aux étiquettes. Durant la campagne présidentielle, il fut fréquemment accusé de rester dans le flou. Pour beaucoup à gauche et à l'extrême droite, c'est un néolibéral, qui se démarque peu de la politique d'austérité ayant trahi les attentes en Europe et conduit à l'impasse actuelle. L'économiste Thomas Piketty, qui soutenait le candidat socialiste Benoît Hamon voit en Macron un représentant de « *l'Europe d'hier* ».

Nombre des propositions de Macron en matière économique ont en effet une couleur néolibérale. Il souhaite ramener le taux d'imposition des sociétés de 33,5% à 25%, supprimer 120000 postes de fonctionnaires, maintenir le déficit public sous la barre des 3% du PIB fixée par l'UE, et accroître la flexibilité du marché du travail (un euphémisme pour dire que les entreprises pourront licencier plus facilement). Mais il a également promis de maintenir le niveau des retraites, et son modèle social semble être celui de la flexisécurité des pays nordiques – qui combine sécurité économique et incitations axées sur le marché.

Aucune de ces mesures ne parviendra vraiment – du moins sur le court terme – à relever le grand défi de la présidence Macron : la création d'emplois. Comme le note Martin Sandbu [*du Financial Times, ndlr*], l'emploi est la première préoccupation des électeurs français, et devrait être, pour le nouveau gouvernement, la priorité des priorités. À 10% – et à près de 25% pour les moins de 25 ans – le taux de chômage en France reste élevé depuis la crise de la zone euro. À peu près rien ne prouve que la libération du marché du travail relancera l'emploi, à moins que l'économie française ne connaisse aussi une accélération significative de sa demande.

C'est ici qu'entre en jeu l'autre élément du programme économique de Macron. Il propose un plan de relance de 50 milliards d'euros sur cinq ans, qui comprendrait des investissements dans les infrastructures et les technologies vertes, ainsi qu'un renforcement de la formation des chômeurs. Mais si l'on considère que ce plan de relance ne représente qu'à peine plus de 2% du PIB annuel de la France, il ne pourra à lui seul relever significativement le taux d'emploi.

UN BOND EN AVANT VERS L'UNION BUDGÉTAIRE ?

L'idée la plus ambitieuse de Macron est de faire un bond en avant vers l'union budgétaire de la zone euro, avec un Trésor public commun et un seul ministre des finances. Cela permettrait, de son point de vue, d'instaurer des transferts budgétaires permanents, des pays les plus forts vers ceux désavantagés par la politique monétaire commune de la zone euro. Le budget de la zone serait financé par des contributions qu'alimenteraient les recettes fiscales des pays membres. Un parlement idoine en assumerait le contrôle et la responsabilité politiques. Cette unification budgétaire permettrait à des pays comme la France d'augmenter ses dépenses d'infrastructures et de relancer la création d'emplois sans voir sortir des clous leur propre budget.

Une union budgétaire complétée par une intégration politique est une solution éminemment raisonnable. Elle représente du moins un chemin cohérent pour sortir la zone euro du *no man's land* où elle est aujourd'hui enfermée. Mais les mesures imperturbablement européistes que préconise Macron ne sont pas seulement une question de politique et de principes. Elles sont aussi essentielles au succès de son programme économique. Faute d'une plus grande flexibilité budgétaire, ou bien de transferts venant du reste de la zone euro, la France ne sortira vraisemblablement pas de sitôt de la déprime du chômage. Le succès de la présidence Macron dépend donc, dans une large mesure, de la coopération européenne. Ce qui nous ramène à l'Allemagne.

La première réaction d'Angela Merkel au résultat de l'élection présidentielle française n'a guère été encourageante. Elle a félicité Emmanuel Macron, qui « *porte les espoirs de millions de Français* », mais elle a également rappelé qu'elle n'envisageait pas de modifier les règles budgétaires de la zone euro. Même si Angela Merkel (ou Martin Schulz, s'il était élu chancelier) faisait preuve de plus de bonne volonté, le problème de l'électorat allemand ne se poserait pas moins. Après avoir présenté la crise de la zone euro non comme une question d'interdépendance, mais comme une affaire de morale – opposant des Allemands économes et durs à la peine à leurs débiteurs dépensiers et hypocrites – les responsables politiques allemands vont avoir bien du mal à convaincre leurs électeurs du bien-fondé d'une quelconque mise en commun budgétaire.

QUITTE OU DOUBLE

Anticipant la réaction allemande, le Président l'a déjà contrée : « *Vous ne pouvez pas dire que vous êtes pour une Europe forte et pour la mondialisation et refuser à cor et à cri une union budgétaire.* » Ce serait, pense-t-il, la route directe vers la désintégration et la victoire des politiques réactionnaires : « *Sans transferts, vous ne permettrez pas aux pays de la périphérie de converger et vous créerez des divergences politiques qui feront le jeu des extrémistes.* » Si la France n'est pas un pays périphérique, le message d'Emmanuel Macron à l'Allemagne est clair : ou bien vous m'aidez à construire une véritable union – économique, budgétaire, et par la suite politique – ou bien nous serons écrasés par les extrémistes.

Selon toute probabilité, il a raison. Pour le bien de la France, de l'Europe et du reste du monde, souhaitons que sa victoire s'accompagne d'un changement d'attitude de l'Allemagne. ■

Project Syndicate
1995-2017

AFP

Comme le montrait la fête célébrant la victoire d'Emmanuel Macron, le 7 mai, sur l'esplanade du Louvre, sa campagne a donné de l'espoir à une jeunesse proeuropéenne. Alors que le chômage atteint un quart des moins de 25 ans.

LA TRIBUNE Abonnement
Avec l'édition abonnés La Tribune, prenez les bonnes décisions
Formule INTÉGRALE
21€ /MOIS SEULEMENT au lieu de 37€
OFFRE SPÉCIALE
Réservée aux nouveaux abonnés
J'en profite sur abonnement.latribune.fr

La Tribune entame la publication d'une série d'articles sur l'avenir de la ville en partenariat avec le collectif international OuiShare, qui organisera du 5 au 7 juillet la cinquième édition du Paris OuiShare Fest sur le thème « Villes de tous les pays, unissez-vous ! ». À l'heure de la « Smart City » – terme controversé –, c'est bien dans la dialectique entre la technologie et la politique que se construit la ville de demain.

La ville, une histoire de rapports de force

DR

EDWIN MOOTOOSAMY
COFONDATEUR DU COLLECTIF INTERNATIONAL OUISHARE.

@MOODEO

Ici comme ailleurs, il est frappant de voir à quel point les visions de la ville du futur sont empreintes d'une technologisation béate. Une fois de plus, le déterminisme technologique est à l'œuvre et peu de travaux prennent en compte les rapports de force qui font la ville. Penser la ville sans ces rapports de force, c'est construire une ville sans friction, c'est aplatir le réel et passer à côté de la complexité qui fait la ville.

UNE DIALECTIQUE ENTRE TECHNOLOGIE ET POLITIQUE

Toutes ces visions baignent dans une forme de déterminisme technique selon lequel la technologie va rendre les villes plus sûres, plus propres, plus vivables. Et, pour une part, c'est vrai. Il n'est plus à prouver le rôle de la technologie pour améliorer les conditions de vie, optimiser les flux, géolocaliser les services voire même dynamiser la démocratie au niveau local. Mais le risque de se soustraire tel quel à ces discours c'est de penser que c'est la technologie qui décide, que c'est elle qui va « sauver le monde » alors que c'est notamment à un niveau politique que se joue le déploiement de telle ou telle technologie.
Le risque, c'est également d'adhérer à l'idéologie attenante à la technologie sans la questionner. Il y a, au cœur des algorithmes que nous utilisons tous les jours, des intentions qui traduisent une forme d'idéologie. Il faut décoller les idéologies des technologies auxquelles elles adhèrent pour pouvoir les identifier, les discuter et, si nécessaire, les combattre. C'est bien dans la dialectique entre la technologie et la politique que se construit la ville de demain.

UNE APPROCHE PLUS RADICALE QUE CONSENSUELLE

Quand Anne Hidalgo propose au Conseil de Paris de fermer les voies sur berge, elle sait qu'elle institue un rapport de force, à la fois au sein de celui-ci, entre la majorité et l'opposition, mais également dans l'ensemble de la ville entre autophiles et autophobes. L'issue de ce rapport de force a dessiné le nouveau visage des voies sur berge et, plus généralement, de Paris.
De même, à Bordeaux, quand le lieu alternatif Darwin [*une ancienne friche urbaine transformée pour accueillir associations, projets entrepreneuriaux et événements, avec un fort engagement écologique, ndlr*] entre en résistance face au conseil municipal, là encore il s'agit de la mise en place d'un rapport de force qui va décider de l'avenir du projet qui redessine depuis 2009 les bords de la Garonne, en changeant concrètement la vie des personnes qui le fréquentent. Dans ces deux cas, il n'y a que très peu de place aux consensus et aux arrangements : c'est soit l'un, soit l'autre. Cette approche radicale déstabilise. Pourtant, c'est sur ce type de rapport de force que l'on construit le « progrès social ». Qui, à l'époque, aurait pu penser que la sécurité sociale, le droit de vote des femmes, l'IVG, le mariage pour tous, et demain (ou après-demain), le revenu de base, puissent devenir une réalité?
C'est le propre du « progrès social » : utopique dans sa conception, radical dans sa mise en place. Ces projets, qui à la base, semblent complètement irréalisables, ont et vont transformer en profondeur nos sociétés. Ils ont été construits sur des rapports de force, sur des prises de position politiques. On voit aujourd'hui à quel point ces rapports de force sont bâtis sur un équilibre précaire, par exemple avec les nouvelles dispositions de Donald Trump sur l'IVG. Si, dans nos projections sur la ville, on passe à côté de la prise en compte de ces rapports de force, on dessine une ville sans friction.

Reuters

En décidant de fermer les voies sur berge, la mairie de Paris prend parti dans un rapport de force entre autophiles et autophobes.

Les frictions, selon la vulgate san-franciscaine, ce sont toutes les petites interactions avec le réel que l'application bien pensée souhaite minimiser pour vous conserver captif. C'est finalement, la construction de bulles hermétiques desquelles il est difficile voire impossible de sortir.
Imaginez que demain, votre expérience de la ville soit aussi aseptisée que votre dernier trajet en Uber.
Alors certes, ce sera reposant, mais dans une ville comme celle-là, où se produisent les rencontres fortuites, les projets alternatifs, les visions politiques déviantes, les révolutions? Qui a envie que demain Paris ressemble au charmant bourg de Gif-sur-Yvette – par exemple?
À la fois charmant et où il fait bon vivre mais avec des frictions limitées, qu'elles soient médiées (par des musées, des conférences...) ou pas (discuter avec un inconnu).

NOTRE RAPPORT AVEC LE RÉEL DANS LE LIEU DE TOUS LES POSSIBLES

Ce qui est en jeu ici, c'est notre rapport avec le réel et la façon dont il est médié par la technologie. La ville dont nous héritons n'est pas un ensemble uniforme mais bien une succession de rapports de force. L'équilibre de ces rapports de force fait de la ville un ensemble vivant, en mutation permanente. La ville n'est pas quelque chose de fini, de borné, c'est ce qui la rend profondément humaine.
Le rapport de force, c'est l'une des manières d'avoir une prise avec le réel et c'est le propre de la politique que de les construire. Les bâtisseurs des villes de demain ne doivent pas oublier que celles-ci naissent des rapports de force entre ceux qui la vivent. C'est ce qui fait de la ville un ensemble difficilement appropriable, c'est ce qui fait de la ville le lieu de tous les possibles. ■

Villes de tous les pays, unissez-vous !

Depuis cinq ans, OuiShare s'attache à construire un discours critique conciliant innovation et progrès social, et ce, quels que soient les effets de mode du moment (économie du partage, *blockchain*, uberisation, coopérativisme de plateforme). Cette année, notre événement le Paris OuiShare Fest qui se tiendra du 5 au 7 juillet, sera axé sur les villes. Une échelle propice à l'imagination et à l'expérimentation car celles-ci doivent concilier une vision stratégique et un ancrage dans le quotidien et la réalité des habitants. Pendant ces trois jours d'événement, nous rassemblerons citoyens, entrepreneurs, chercheurs, startups, associations, tiers-lieu afin de débattre sur les villes que nous souhaitons bâtir et de créer des frictions créatives entre tous ces protagonistes. Le thème « Villes de tous les pays, unissez-vous ! » est un appel à l'union entre villes, et entre villes et citoyens. Car nous sommes convaincus qu'ils sont au cœur de la prochaine grande transformation.
Plus d'informations sur www.paris.ouisharefest.com

LA TRIBUNE
http://www.latribune.fr

La Tribune
2, rue de Châteaudun,
75009 Paris
Téléphone : 01 76 21 73 00. Pour joindre directement votre correspondant, composer le 01 76 21, suivi des 4 chiffres mentionnés entre parenthèses.

SOCIÉTÉ ÉDITRICE
LA TRIBUNE NOUVELLE. S.A.S.
au capital de 4 850 000 euros.
Établissement principal :
2, rue de Châteaudun - 75009 Paris
Siège social : 10, rue des Arts,
31000 Toulouse. Siren : 749 814 604

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

RÉDACTION
Directeur de la rédaction :
Philippe Mabille.
Directeur adjoint de la rédaction :
Robert Jules.
Économie - Rédacteur en chef adjoint :
Jean-Christophe Chanut, Fabien Piliu.
Entreprise - Rédacteurs en chef :
Michel Cabirol, Fabrice Gliszczynski.
Rédacteurs : Nabil Bourassi, Giulietta Gamberini, Pierre Manière, Jean-Yves Paillé, Dominique Pialot, Sylvain Rolland, Mounia Van de Casteele.

Finance - Rédacteur en chef adjoint : Ivan Best. Delphine Cuny, Mathias Thépot.
Correspondance - Florence Autret (Bruxelles).
Conseiller éditorial : François Roche.

La Tribune Hebdo
Rédacteur en chef : Alfred Mignot.
Direction artistique : Florence Le Maux.
Chef de studio : Mathieu Momiron.
Secrétaires de rédaction et révision :
C. Ayral, E. Marquis, A. Facoetti.

COMITÉ DE DIRECTION
Valérie Abrial, directrice du publishing et de l'image.
Delphine Chêne, directrice générale adjointe, chargée de la transformation, de la stratégie et du développement.
Philippe Jacob, directeur général délégué Hub Media.
Robert Jules, directeur adjoint de la rédaction.
Philippe Mabille, directeur de la rédaction.

CONTACTS
Directrice commerciale Hub Média :
Deborah Lebloas (73 28).

Abonnements et ventes au numéro :
Aurélie Cresson (73 17).

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

Imprimerie Riccobono
79, route de Roissy
93290 Tremblay-en-France
Dépôt légal à parution

N° de commission paritaire :
0519 C 85607
ISSN : 1277-2380.

DR

Son réseau social permet aux amateurs de cinéma de bénéficier de tarifs réduits. Depuis ses études dans l'audiovisuel, il ne tient pas en place, enchaînant stages et gestions de projets. Mais c'est à New York qu'il s'est passionné pour les méthodes américaines de gestion des startups. À 31 ans, il vient de passer à la pratique en lançant avec trois fois rien son application mobile.

MOUNIA VAN DE CASTEELE
@MoonVdc

THOMAS CHARIER

Cinepool, le Blablacar du cinéma

C'est en projetant d'aller voir le septième épisode de *Star Wars* au cinéma que Thomas Charrier s'aperçoit que la place n'est décidément pas donnée. En décembre 2016, l'idée commence à germer dans son esprit. Pourquoi ne pas imaginer un concept innovant qui permettrait à plusieurs personnes intéressées par un même film de regrouper leurs achats de tickets et ainsi de bénéficier d'un tarif préférentiel grâce aux cartes de cinq places des cinémas Pathé Gaumont… Après tout, il suffit de créer des groupes, à l'instar de ce que fait Blablacar pour le covoiturage, pour organiser des sortes de voyages cinématographiques, analyse Thomas Charier, qui imagine Cinepool. Ce réseau social a un seul objectif : simplifier la vie des gens qui en ont assez des contraintes, et les aider à faire des économies en mutualisant les coûts. À terme, il prévoit aussi de renseigner le profil des utilisateurs, comme sur le site de Blablacar, pour savoir de qui le groupe est constitué.

À l'époque, Thomas Charier est salarié de la startup medici.tv, sorte de Netflix de la musique classique, où il reste un an.

Il ne tient pas en place. D'ailleurs il constate qu'à 31 ans, après des études d'audiovisuel, il n'a jamais passé plus de dix-huit mois au sein de la même entreprise. Outre le fait de ne pas aimer se plier aux hiérarchies établies, il a surtout besoin de relever des défis et de créer. Sinon il s'ennuie assez vite.

Thomas Charier a rapidement fait une croix sur son projet de devenir ingénieur du son, après avoir constaté la difficulté de se former dans ce secteur, concurrence oblige. Ayant baigné dans l'univers des nouvelles technologies, auxquelles l'a initié un père ingénieur en informatique, il opte plutôt pour un cursus branché internet et multimédia.

Son diplôme en poche, Thomas Charrier enchaîne alors les stages et les gestions de projets. Notamment aux États-Unis, où il découvre une toute nouvelle façon de travailler, qui le stimule énormément. Il est particulièrement marqué par la découverte de l'« *expérience utilisateur* », dit-il. « *Là-bas, ils mettent le client au centre de toute leur stratégie. Et il faut, en plus, être le plus transparent possible* », explique-t-il. De plus, dans une optique très « ROIste » (de « retour sur investissement », ROI en anglais), « *là-bas, chaque dollar investi doit en rapporter deux* », précise-t-il.

Augmenter la fréquentation

Fort de cette expérience, Thomas Charrier rentre en France et rejoint l'équipe de Deezer, où il rencontre son futur associé Julien Londeix, son chef à cette époque. Tout s'enchaîne alors très rapidement. Pour tester le potentiel de son idée, en janvier 2017, il décide de « *valider la proposition de valeur par la clientèle* » en créant un « prototype » du service : « *un MVP* [minimum viable product, ndlr] *à faible fidélité* », explique-t-il. « *Cela fait partie du processus de* test & learn *de la méthodologie* Lean Startup [un manuel d'Eric Ries, Steve Blank et Bob Dorf, ndlr] ». Et comme les internautes semblent mordre à l'hameçon, une application mobile voit le jour au mois d'octobre, grâce au conseil d'un ami avisé, qui lui recommande de ne pas attendre davantage pour se lancer, au risque de « *se faire piquer l'idée* ».

Thomas Charrier casse sa tirelire et crée Cinepool avec 10 000 euros de fonds propres. De quoi se laisser le temps de voir venir, quelques semaines. « *Pour faire tourner une application, il faut des ingénieurs, des serveurs et un petit investissement de départ. Nous n'avons pas besoin de tirer du profit* », explique le jeune entrepreneur, qui vit de son chômage, tandis que ses acolytes sont toujours salariés ailleurs et se consacrent à Cinepool le soir venu. Thomas Charrier achète alors un fichier presse pour une centaine d'euros et se fait connaître auprès des étudiants.

Son idée fait écho. Cinepool permet d'« *augmenter la fréquentation des salles de cinéma* », explique Thomas Charier qui voit en son application une aubaine pour les distributeurs de films.

L'objectif est de casser les prix pour que des spectateurs occasionnels aillent plus souvent au cinéma, et que ceux qui n'y vont plus y retournent ! Il y a, en outre, un aspect relatif au lien social permis par l'application, qui pourra en effet séduire les personnes allant seules au cinéma, contentes de pouvoir partager leurs sensations après la séance, pourquoi pas autour d'un verre… Pour l'heure, la jeune pousse doit passer à la vitesse supérieure et chercher à lever des fonds. Entre le marketing, le juridique et l'administratif, Thomas Charier, qui note aussi les idées et retours des premiers utilisateurs, ne chôme pas. Mais il a confiance dans le potentiel de ce projet, et cela lui plaît beaucoup : « *Je ne me suis jamais autant amusé de ma vie !* » dit-il. ■

2014 Il entre chez Deezer, qu'il quitte en 2016 pour créer Cinepool.

2012 Il obtient son diplôme de multimédia, et retourne à New York.

2010 Il fait son premier stage – une véritable « révélation » – aux États-Unis. Il tombe amoureux de New York.

2007 BTS audiovisuel.

17 mars 1986 Naissance à Paris.

PARIS AIR FORUM

GROUPE ADP

LA TRIBUNE

avec PARIS REGION

4E ÉDITION | 16 JUIN

MAISON | 2017

DE LA CHIMIE

Réservez votre place sur http://bit.ly/ParisAirForum

#ParisAirForum

LA TRIBUNE | en partenariat avec Deloitte.

FORUMMEDIA

et AIRBUS AIRFRANCE KLM AUGUST DEBOUZY tbs Toulouse Business School THALES

CRÉATEUR DE PATRIMOINE

Rêver, oser et travailler sans jamais renoncer...
C'est fort de ces valeurs, des acquis capitalisés au cours de ces trente dernières années et d'une base financière solide, que le groupe TAGERIM, structuré autour de ses trois métiers : la promotion immobilière, l'hôtellerie et la gestion de patrimoine, s'appuie et garde le cap sur ses objectifs de croissance.

Aujourd'hui, TAGERIM poursuit son développement qui confirme ainsi la justesse de ses choix à la hauteur de ses ambitions avec une présence dans le top 20 national des promoteurs immobiliers, l'ouverture d'un second hôtel à Bruxelles conjuguée à une nouvelle implantation à Genève, portant ainsi au nombre de 8 ses établissements hôteliers, et une branche de gestion de patrimoine en constante progression.

Cette réussite, fruit de choix stratégiques dictés par sa capacité à anticiper les évolutions des marchés, est également le fruit de la cohésion de ses équipes autour de projets communs ambitieux et de la synergie de ses métiers. Elle nous renvoie à la citation d'Henry Ford : « Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite. »

Groupe TAGERIM
76-78 avenue des Champs-Elysées
75008 PARIS

tagerim.fr / 9hotelcollection.com

TAGERIM

UN RÊVE UNE VIE