



En partenariat avec
Les Echos

Les Entretiens Friedland

**LA CROISSANCE NUMERIQUE,
MOTEUR DE LA TRANSFORMATION DES ENTREPRISES ?**

Jeudi 12 décembre 2013

Ouverture

Frédéric BRUNET

Membre de la CCI Paris Ile-de-France, président de l'Echangeur PME



Mesdames, Messieurs,

Permettez-moi au nom de Pierre-Antoine GAILLY, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Région Paris Ile-de-France et en mon nom personnel, de vous souhaiter la bienvenue à ces derniers Entretiens Friedland de l'année 2013 consacrés à la croissance numérique.

C'est un sujet complexe, à la fois sociétal, culturel, économique et, osons le dire, philosophique.

Il est également hautement stratégique pour les entreprises et pour notre territoire car il représente une formidable opportunité de transformation et d'innovation pour dynamiser la croissance.

Il suscite enfin de la passion autour des débats sur la fiscalité ou encore du Big Data, le «nouvel or noir» convoité.

La croissance numérique est au coeur de la compétition féroce que se livrent les grandes métropoles européennes et internationales, à laquelle Paris participe.

De nombreux rapports et initiatives gouvernementales se succèdent cherchant à trouver la recette miracle.

En ces temps de crise, les entreprises du numérique représentent un formidable contrepied à la morosité française, avec des taux de croissance annuels atteignant deux chiffres.

Tout le monde parle désormais de révolution numérique car elle va bien au-delà de la diffusion de nouvelles technologies. Nous sommes plutôt face à un **changement de paradigme** qui bouleverse nos valeurs et nos repères.

► **Le modèle du monde économique change.**

De nouvelles valeurs sont mises en avant : le **partage** au sein de l'entreprise, dans l'innovation. C'est aussi la **fin de la propriété** au profit des usages.

Le **rapport au temps** se modifie, l'immédiateté prime. Il n'y a plus de frontières physiques. La **gratuité** impacte fortement les modèles de valeur marchande.

Cette révolution est aussi une **révolution entrepreneuriale**, avec des hommes tels que Steve Jobs, Larry Page ou Xavier Niel qui veulent changer le monde et partagent une nouvelle vision du progrès.

Elle est comparable à une **3^{ème} révolution industrielle** qui se diffuse dans tous les secteurs d'activité et rebat les cartes de notre modèle productif.

► Quelles en sont les conséquences ?

- Le centre de gravité de l'économie se situe désormais au niveau des échanges et des usages.
- La localisation de la « valeur » se déplace vers les acteurs du numérique.
- Aucune barrière à l'entrée n'empêche de nouveaux acteurs de faire irruption et aucune rente n'y résiste.

Nous sommes dans un monde en perpétuel mouvement où l'innovation est constante, où rien n'est acquis, qui donne la prime à l'agilité et la vitesse et rend obsolète notre système réglementaire.

De fait, la croissance numérique est bien l'affaire de tous ! Des *pure players* internet, des fabricants de pelles et de pioches pour les chercheurs de ce nouvel or noir (ce sont les opérateurs télécom, les constructeurs informatiques, les SSII,...), et des sociétés des activités traditionnelles qui opèrent leur mutation numérique quelle que soit leur taille. En atteste le panel d'intervenants présents ce matin.

► Or, que constate-t-on au niveau national ?

La France ne semble pas retirer tous les bénéfices, en termes de croissance et de créations d'emplois.

Pourtant ses territoires et, plus particulièrement sa Région capitale, s'avèrent un terreau étonnamment fertile à l'éclosion de pépites qui vont jusqu'à attirer la convoitise des grands groupes mondiaux. En 2013, 86 entreprises françaises ont figuré au palmarès du Deloitte Technology Fast 500 EMEA, devançant les anglaises et les suédoises, avec respectivement 71 et 52 sociétés.

Rares sont celles, en revanche qui réussissent comme Criteo à atteindre une taille importante et à se faire un nom sur la scène internationale. Aussi, si rien ne change, le prochain Google ne sera ni français, ni européen.

Nos décideurs politiques se trompent en se focalisant sur le développement des infrastructures sur le territoire national. **La réussite de l'écosystème de la Silicon Valley est avant tout une histoire d'hommes.** Elle s'est faite sans le Très Haut Débit, et même longtemps sans le Haut Débit.

Les enjeux sont ailleurs. Ils supposent que nous adaptions les modes de pensée et d'actions publiques à l'organisation et au fonctionnement de cette nouvelle économie.

L'intérêt de la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France pour un tel défi ne date pas d'aujourd'hui. Elle a en effet créé, dès les années 90, avec l'apparition de la nouvelle économie :

- l'ESIEE Paris, l'école de l'innovation technologique.
- les Gobelins, l'École de l'image, et de l'image numérique.
- l'Echangeur PME, espace de promotion des pratiques et usages innovants des technologies de l'information.

Elle a aussi dématérialisé les formalités à l'international des entreprises et mis en place la signature électronique Chambersign au niveau européen.

Par la réflexion qu'elle vient de conduire en s'appuyant sur un travail d'auditions de chefs d'entreprises, d'experts et d'acteurs de terrain, la Chambre s'est donnée pour ambition de rendre à notre pays et à sa Région capitale toute leur place dans la mondialisation. C'est la raison pour laquelle elle s'est interrogée sur les conséquences qu'implique le changement de paradigme du monde économique. L'originalité de cette approche réside aussi dans le fait que nous soumettons au débat des Entretiens Friedland de ce matin, les différentes problématiques qui ont émergé de nos travaux. Ainsi nous enrichirons de ces échanges le rapport final qui sera adressé aux Pouvoirs publics.

Les débats porteront en effet sur:

- L'environnement français : est-il favorable ou délétère à l'innovation numérique ?
- La mutation des entreprises qui bouleverse tout le tissu économique et implique de nouvelles relations entre start-ups et grands groupes.
- La cristallisation du numérique autour d'écosystèmes, tels que Paris.

Dans ce contexte :

- Quelles sont les adaptations nécessaires en matière de formation, de gouvernance, de politiques économiques et territoriales, de partenariats publics privés pour faire émerger des héros français et européens ?
- Dans quelle mesure l'Etat doit être facilitateur vis-à-vis des entreprises ?
- Comment faire de Paris une capitale numérique mondiale ?

Parce que la révolution numérique nous plonge dans le grand bain de la compétition mondiale, comparer avec ce qui se fait ailleurs est indispensable. Aussi, nous allons entendre ce qui se fait en Israël dans la Silicon Wadi ou encore en Angleterre autour de la TechCity pour en tirer des leçons, même si Paris doit trouver son propre parfum.

Vous le voyez, les débats promettent d'être particulièrement enrichissants et ouverts. Vous pourrez d'ailleurs réagir en direct en utilisant le HTag : **#CroissanceNum**.

Permettez-moi avant de conclure de remercier nos intervenants, certains sont spécialement venus de l'étranger, en particulier Uri WEINHEBER, CEO & Partner de l'incubateur TheTime de Tel Aviv et Bruno BERTHEZENE, responsable des partenariats, business développement du bureau de Londres de Solocal GROUP. Evangélistes et spécialistes du numérique, CEO de start-up, experts de la transformation numérique des grands groupes, avocat, facilitateurs de la croissance numérique, tous les témoins présents sont parmi les acteurs les plus impliqués par cette problématique.

Je tiens également à remercier l'Agence Régionale de Développement Ile-de-France (ARD), la Chambre de Commerce France Israël (CCFI) et la Chambre de Commerce française de Grande-Bretagne (CCFGB) qui ont facilité le lien avec les écosystèmes étrangers ainsi qu'Arnaud LE GAL, rédacteur en chef des Echos Business qui a accepté d'animer nos débats.

J'adresse enfin mes sincères remerciements à Guy MAMOU-MANI, en sa qualité de Président de Syntec Numérique, qui a accepté de les clôturer.

Excellente matinée à tous ! Merci de votre attention.

Arnaud LE GAL

Rédacteur en chef des *Echos Business*

Avant d'assister à deux tables rondes, nous allons tout d'abord écouter l'analyse de Julien Levy, professeur au Groupe HEC.

La France : un environnement favorable ou délétère pour l'innovation numérique ?

Julien LEVY

Professeur au Groupe HEC, Directeur de la Chaire d'e-business Digital Innovation for Business



Bonjour à toutes et tous.

Je suis très heureux de participer à cet événement. Je souhaite également féliciter la CCI Paris Ile-de-France pour la qualité de son analyse sur la croissance numérique.

Il m'a été demandé de délivrer un message positif à l'attention des entreprises. Après une journée de réflexion, j'en suis venu à la conclusion que je ne pouvais pas satisfaire une telle demande. La CCI a néanmoins estimé que mon intervention correspondait à l'esprit des Entretiens Friedland où la liberté de ton est la règle. Je vais donc profiter de celle-ci.

Je suis mécontent et je me demande si vous partagez ce sentiment. En effet, le malaise survenu lors du mouvement des Pigeons semble perdurer. À titre d'illustration, mes étudiants viennent souvent me consulter, pour savoir s'ils doivent créer leur entreprise en France ou à l'étranger. Or, pour beaucoup d'entre eux, la décision est déjà prise. Je rencontre par ailleurs des entrepreneurs démotivés et contrariés. Cependant, grogmeler ne sert à rien. Il est préférable d'analyser la situation pour mieux la comprendre.

En 2013, les dépenses publiques représenteront plus de 56 % du PIB de la France. Les prélèvements obligatoires visant à financer ces dépenses atteindront, quant à eux, 46 % du PIB. Ces ponctions se révèlent nettement supérieures à celles des autres pays de l'OCDE ou de l'Europe. La rentabilité du capital des entreprises françaises est particulièrement faible. Elle ne cesse également de diminuer. Pour quelles raisons ?

Les entreprises sont soumises à des cotisations sociales et à des impôts sur la production particulièrement élevés. Si j'en crois la Cour des comptes, **la France détient un record absolu en matière de prélèvements obligatoires imposés aux entreprises, ce qui on le comprend aisément, affecte la rentabilité des entreprises. Ces dernières évoluent par ailleurs dans un climat d'insécurité fiscale.** Il convient donc de s'interroger sur les objectifs d'un tel niveau d'imposition.

Sur le plan pragmatique, l'impôt sert à financer les dépenses publiques. Il est également perçu comme un moyen de lutter contre les privilèges. Enfin, l'impôt permettrait de favoriser les comportements vertueux. La taxation à 75 % voulue par François Hollande illustre parfaitement cet aspect.

La **réglementation française se révèle par ailleurs très complexe.** Le Code du travail comprend ainsi 4 000 articles pour un poids d'1,5 kilogramme. Conformément aux premières conclusions du projet de rapport Brunet, notre pays a besoin de réformes structurelles. Pour autant, ces changements ne devraient pas se concrétiser.

Les dépenses publiques ne baisseront pas. Seule la croissance est susceptible de les faire baisser. Plusieurs raisons à cela :

- Je rappelle notamment que **le remboursement de la dette représente cette année 93 % du PIB.** Afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, un basculement des charges vers les ménages pourrait être envisagé. En Allemagne, la part des prélèvements obligatoires pesant sur les entreprises est ainsi nettement inférieure à celle de la France. Or, le contexte politique de notre pays ne permettra pas de modifier la répartition actuelle. En effet, la pression démocratique en faveur des dépenses publiques et de la réglementation se révèle très importante. Le Conseil constitutionnel d'une part et l'Europe d'autre part limitent également l'enthousiasme du législateur.
- Pour des raisons sociologiques ensuite. En France, environ 13 millions de personnes travaillent pour l'Etat. Ces fonctionnaires représentent un poids électoral considérable. Dans ce contexte, il me semble impossible d'envisager des réformes structurelles. Deux tiers des députés socialistes sont issus de la Fonction publique. À droite, cette proportion atteint 39 %. Deux tiers des membres du gouvernement viennent aussi de la Fonction publique. Cette surreprésentation se répercute naturellement et sociologiquement sur les décisions de l'Etat.

Mes observations ne sont que des constats. Je tiens à le préciser : notre pays ne se caractérise pas non plus par une grande culture libérale, que ce soit chez les hommes politiques de gauche ou de droite.

En résumé, **les dépenses publiques ne baisseront pas en valeur**. Il en est de même pour les prélèvements obligatoires. **La croissance** qui permettrait d'envisager un retournement de situation demeure plutôt improbable. De plus, **le contexte institutionnel** encourage les dépenses publiques et le renforcement de la législation. **Les mesures en faveur de la dépense bénéficient par ailleurs du soutien populaire**. Enfin, **la France n'est pas un pays libéral**.

Dans un tel cadre, quelles sont les options possibles ?

- Malgré un environnement hostile, **la France reste objectivement un pays favorable au démarrage d'une start-up, avec des compétences de qualité et d'excellentes infrastructures**. En outre, le numérique représente un enjeu majeur pour les grandes entreprises. Or, la plupart d'entre elles sont internationalisées et réalisent une grande partie de leur chiffre d'affaires à l'étranger. De ce fait, le contexte national a des conséquences limitées sur leur capacité d'innovation digitale en France. **Le choix en faveur des digital natives représente un enjeu stratégique**.
- **Rendre l'environnement plus favorable ?** Nous l'avons vu, cela semble difficile dans le contexte actuel.

Mon propos est plutôt de passer un message différent, en particulier sur l'expatriation, pour contribuer à éviter, sur ce sujet, les psychodrames dont nous sommes ici régulièrement friands. L'expatriation, qu'elle soit de nature fiscale ou non, traduit un comportement parfaitement rationnel qui répond à de multiples motivations. Lorsque les contraintes tendent à s'accumuler, ces obstacles génèrent un stress et une envie de fuir : les expériences scientifiques d'Henri Laborit, éminent comportementaliste, le démontrent parfaitement. Le choix de certains entrepreneurs se révèle donc logique. L'exil fiscal constitue, à mon sens, un symptôme. **Plutôt que de rendre l'environnement plus attractif, il semble plus facile de punir ceux qui partent**.

Or, dans un monde globalisé tel que le nôtre, je le répète, l'expatriation répond souvent à différentes motivations et génère aussi des effets positifs. **Ceux qui optent pour cette décision continuent aussi à contribuer à l'économie française**. Je citerai notamment l'exemple des frères Rosenblum, à la tête de Pixmania, multi spécialiste de matériel informatique et acteur majeur du e-commerce européen, dont l'un s'est installé à Londres et l'autre à Singapour, et qui contribuent à la création de nombreux emplois en France. Accueillons donc le changement et évitons de dramatiser. Je rappelle que **l'optimisme représente un ingrédient essentiel à l'innovation**.

Arnaud LE GAL

Rédacteur en chef des *Echos Business*

Comme le soulignait Churchill, l'optimisme consiste à déceler des opportunités dans chaque difficulté. Je vous remercie donc, Julien Lévy, de terminer votre intervention sur une note d'optimisme.

Nous allons maintenant nous intéresser à trois sujets :

- la mutation des offres de produits et de services ;
- l'évolution de la relation clients ;
- les modes de coopération internes et externes aux entreprises.

Je demande donc aux intervenants de notre première table ronde de venir s'installer.

Table ronde 1 – Vers une mutation des entreprises

Animée par Arnaud LE GAL, rédacteur en chef des *Echos Business*



Avec (de gauche à droite) :

- **Eang Ang ONG**, GBS Partner - Smart Cities Leader de IBM France
- **Vincent RICORDEAU**, co-fondateur de KissKissBankBank
- **Valérie DAGAND-MOXHET**, présidente de Cyberelles et EvenBy
- **Anne JOURDAIN**, responsable stratégie et gouvernance des systèmes d'information, DSI Groupe GDF SUEZ
- **Laurent RAOUL**, professeur à l'Institut Français de la Mode, associé de XL Conseil

Arnaud LE GAL

La révolution numérique conduit à revoir les offres de produits et de services. Valérie Dagand, vous travaillez sur cette question. Présentez-nous vos activités.

Valérie DAGAND-MOXHET

Je préside l'association Cyberelles (*), une structure qui fédère plus de 1 200 dirigeantes et entrepreneuses de l'Internet. Je dirige également le site EvenBy (**). Dès la fin du mois de janvier, nous proposerons la première plate-forme numérique d'événementiel pour les entreprises et les particuliers. Auparavant, j'ai accompagné pendant 18 ans de nombreuses sociétés dans leur mutation numérique.

Arnaud LE GAL

Vous avez notamment travaillé avec Monoprix, Dior et Aéroports de Paris. De quelle manière, les entreprises confrontées à la révolution numérique ont-elles été conduites à repenser leur offre de produits et de services ?

Valérie DAGAND-MOXHET

Le numérique implique nécessairement une collaboration entre toutes les directions de l'entreprise sur le même projet. Il s'agit donc d'un véritable bouleversement sur les plans humain et organisationnel qui, sans préparation, peut être très violent.

Arnaud LE GAL

Il se révèle donc impossible de faire évoluer une offre sans envisager un mode de fonctionnement ouvert.

**-Réseau professionnel féminin des technologies de l'information et de la communication*

*** -Site d'organisation d'évènements*

Valérie DAGAND-MOXHET

Tout à fait. Les entreprises doivent obligatoirement repenser leur offre et aussi leur philosophie d'organisation, car il s'agit d'un changement de paradigme. La difficulté est là.

Arnaud LE GAL

La révolution numérique résulte également de nouveaux usages initiés par le consommateur. Pourriez-vous nous citer quelques exemples dans ce domaine ?

Valérie DAGAND-MOXHET

Par exemple, le groupe Kering (ex PPR) souhaitait repenser son concept centré sur la liste de mariage, afin de valoriser l'ensemble de ses marques et proposer une offre globale. Or, toutes ces enseignes du groupe se caractérisent par une organisation très ancienne. Nous avons donc été obligés de créer une filiale externe, afin de concrétiser le projet et de pouvoir ensuite le réintroduire dans l'entreprise.

On assiste de ce fait à un bouleversement de la relation client qui n'est pas dissocié des problématiques liées à l'offre.

En effet, le lancement d'une offre d'e-commerce ne concerne pas seulement la direction marketing. Cette évolution se répercute également sur l'ensemble de l'entreprise, y compris la chaîne logistique. La relation client devient celle du client présent en magasin et présent aussi sur le site concerné. Tous les points de contact avec la clientèle doivent donc ainsi être mobilisés.

Arnaud LE GAL

Anne Jourdain, faites-nous part de votre expérience en matière de changement d'offre dans un groupe comme le vôtre.

Anne JOURDAIN

Le groupe GDF SUEZ réalise un chiffre d'affaires supérieur à 80 milliards d'euros. L'entreprise est présente sur les chaînes de valeur du gaz et de l'électricité, ainsi que sur les activités de trading destinées à l'ensemble des marchés. Le groupe GDF SUEZ est extrêmement diversifié et comprend un grand nombre de métiers. Cette diversification se traduit par des logiques d'affaires très variées. Le groupe GDF SUEZ évolue par ailleurs dans un contexte réglementaire spécifique. Avec la transition énergétique, la gestion de l'offre est de plus en plus décentralisée. Tous ces éléments s'ajoutent à la numérisation croissante de l'économie et entraîne une véritable révolution des fondamentaux de l'entreprise et cela à l'échelle mondiale.

Arnaud LE GAL

Pourriez-vous nous fournir quelques exemples de changements concrets que vous avez dû mettre en œuvre ?

Anne JOURDAIN

GDF SUEZ, acteur majeur de l'énergie, revoit actuellement son portefeuille de produits et de services pour l'ensemble de l'Europe du fait de la transition énergétique, ce qui signifie aussi une évolution de la plate-forme Internet d'interaction avec le client, du marketing relationnel avec les clients qui est donc amené à évoluer et à se développer. Cette transition qui bouleverse les fondamentaux de l'entreprise implique donc une nouvelle approche de nos modèles économiques. Ce changement n'est pas décidé par l'entreprise comme dans l'exemple cité par Valérie Dagand-Moxhet mais il est imposé par l'évolution de l'environnement énergétique pour répondre aux attentes.

Arnaud LE GAL

Changeons d'univers avec Laurent Raoul, quelles sont les répercussions de la révolution numérique sur le secteur de la mode ?

Laurent RAOUL

Il faut rappeler que le marché de la mode est par nature imprévisible, comme d'ailleurs beaucoup de marchés (automobile, services...), car il dépend de l'évolution dans le temps du goût et des comportements. Autre élément caractéristique, celui de la légende urbaine qui s'est développée depuis quelques années autour du groupe Inditex (la marque ZARA) selon laquelle la Fast Fashion, avec l'accélération de la mode, pourrait produire en quelques semaines des produits désirés par le consommateur. Or il faut savoir que l'essentiel des modèles produits dans notre secteur sont très largement anticipés, plus de deux tiers étant créés un an à l'avance. Nous sommes donc obligés de travailler avec des cabinets de tendances qui scrutent de manière –je dirai « divinatoire »-, les évolutions qualitatives, d'où l'importance des outils numériques. C'est en Angleterre et en

Allemagne que l'on trouve les initiatives les plus intéressantes dans nos métiers. Le leader mondial est un Cabinet anglais qui réunit environ 300 tendanceurs dans le monde et qui exerce sur le Web par l'analyse des mots et des comptages de la popularité des mots ; en particulier au moment des défilés des Fashion week qui exercent une influence déterminante sur la compréhension des comportements dans le domaine de la mode. A l'IFM, on commence à mener de tels travaux, on espère le faire avec Google. Il s'agit d'identifier, à partir des trafics de mots et des requêtes formulées par les internautes, l'apparition de phénomènes nouveaux, ce qui permet d'orienter la production.

On peut d'ailleurs rapprocher ces techniques d'études sur le Web de celles élaborées pour identifier de manière précurseur et précoce les phénomènes d'épidémie.

Arnaud LE GAL

En effet, si la révolution numérique n'a pas forcément modifié les processus de fabrication, elle a fait évoluer les circuits de distribution, avec l'irruption de nouveaux points de vente qui sont uniquement sur Internet.

Laurent RAOUL

Pour illustrer par des chiffres l'impact de cette évolution numérique sur le secteur, je vous dirai que les répartitions se font aujourd'hui de la façon suivante :

- les achats effectués en France sur Internet représentent, en valeur, une part de 13 %, avec une forte dominance des ventes événementielles mais qui est en train de se diluer.
- Dans ce secteur, les *pure players*, comme *venteprivee.com*, qui est un bel exemple de la réussite de la France dans ce secteur, comptent pour environ 30 % des ventes.
- Les vénépiéistes ont également réussi la conversion de leur modèle économique. La part de l'Internet dans leur modèle s'élève aujourd'hui à 63 %. Citons l'exemple des Trois Suisses qui est particulièrement marquant. Cette entreprise a véritablement changé son modèle économique pour rentrer dans une logique de prestation.
- Les entreprises traditionnelles, que nous appelons « clicks and mortar », qui ont repris le pouvoir (Zara, H&M) dans le domaine de l'Internet.

On sait aujourd'hui que le secteur de la mode doit constamment s'adapter aux attentes du marché et en temps réel. Il ne peut se passer d'Internet. Aujourd'hui, on pense que deux tiers des motivations des clients à entrer dans une boutique sont générés par le web. En fait, on va diriger ses actes d'achat par une inspection préalable du marché et des nouveautés sur Internet.

Arnaud LE GAL

Changeons à nouveau d'univers : Vincent Ricordeau, vous avez créé Kisskissbankbank, plate-forme de crowdfunding ou financement participatif, orientée vers les projets créatifs et innovants. Les outils numériques vous ont-ils permis d'accéder à une activité intéressante dans un secteur aussi mature que le secteur financier, avec des acteurs traditionnels très présents ?

Vincent RICORDEAU

Le financement participatif est né d'Internet. Notre modèle n'a donc pas eu besoin de muter. Il existe actuellement dans le monde 1 500 plates-formes qui permettent à des individus de financer

en direct les projets d'autres individus, sans passer par les acteurs classiques, banques ou business angels. On les appelle Peer to Peer (P2P) ou pair à pair. En dehors des silos existants, Internet permet en effet aux individus de régler entre eux beaucoup de questions.

Arnaud LE GAL

Vous proposez à la fois des formules de don contre don et des prêts solidaires, notamment pour des micro-entreprises.

Vincent RICORDEAU

Ces plateformes se développent sous plusieurs formes : des opérations de prêts solidaires, de dons, de prêts rémunérés et d'equity. Ces deux derniers ne peuvent pas encore être réalisés en France sur Internet. Nous sommes actuellement en négociation avec les pouvoirs publics à ce sujet.

Si l'intermédiation que crée Internet oblige les entreprises à évoluer, elle permet également aux individus de reprendre le pouvoir et de faire fi des organisations classiques. Le développement fulgurant de notre activité depuis 2008 en témoigne.

Arnaud LE GAL

Pouvez-vous nous communiquer des chiffres sur ce mouvement qui était au départ très marginal ?

Vincent RICORDEAU

Notre plate-forme existe depuis trois ans. Plus de 200 000 personnes ont contribué aux projets créatifs portés par KissKissBankBank. Quelques exemples : un journaliste finançant un documentaire, Matthieu Demy finançant la restauration des Parapluies de Cherbourg pour aller à Cannes.... En France, nous avons déjà collecté 10 millions d'euros. D'après le magazine *Forbes*, ce marché mondial est passé de 1 milliard de dollars en 2010 et devrait représenter plus de 1 000 milliards de dollars en 2020. Le mouvement lancé par quelques utopistes en 2008 est devenu un véritable marché, où le public reprend le pouvoir et qui prouve la réalité d'une recherche naturelle par les usages. Il s'agit d'un mouvement de fond, qui n'est pas seulement lié à une consommation de produits ou de services culturels ou financiers. Il démontre la capacité des individus à s'organiser en dehors des schémas classiques pour décider ce qu'ils veulent voir dans une salle ou écouter, ou voir apparaître sur le marché. Demain, les gens pourront récupérer des modèles uniques produits en open source.

Arnaud LE GAL

Que se passe-t-il à l'échelle des villes ? IBM accompagne depuis longtemps la mutation des entreprises. Eang Ang Ong, ces différents témoignages vous inspirent-ils ?

Eang Ang ONG

IBM est une entreprise informatique. La révolution numérique, le crowdsourcing, l'usage du portable ont néanmoins bouleversé tous nos repères. Face à ces problématiques, nous devons changer nos habitudes d'intermédiation et faire évoluer nos relations avec les clients, les partenaires et les fournisseurs. Les offres Smarter Cities et Smarter Commerce permettent notamment de rendre la ville plus intelligente, de prendre les bonnes décisions d'investissement, d'envisager une mobilité plus efficace et de mieux anticiper les habitudes et les attentes des clients. Elles contribuent également à la programmation des changements, aux études prédictives, à l'optimisation de la logistique par rapport à la position de l'acheteur, que ce soit dans la sphère publique ou privée. Il s'agit de donner aux décideurs les bonnes informations et de les informer sur les avantages et risques pour prendre, par exemple, les bonnes décisions en matière d'investissement, en particulier sur les grosses infrastructures. Le programme d'intelligence artificielle Watson facilite, quant à lui, la prise de décision à partir de l'analyse des données d'un secteur, comme par exemple en médecine, l'usage d'un ordinateur intelligent à qui l'on parle et qui lors d'une opération chirurgicale, analyse les données pour aider le praticien à prendre les bonnes décisions et le conseiller. Ou encore un Call center intelligent qui fournit, à partir de l'analyse de la syntaxe, des informations efficaces supplémentaires pour comprendre la relation avec le client ainsi que ses besoins.

Arnaud LE GAL

Vous avez évoqué un renforcement de la relation clientèle, d'évolution des comportements. Celle-ci sera-t-elle de plus en plus personnalisée ?

Eang Ang ONG

Les clients ont envie d'être traités comme des rois. Les entreprises doivent donc utiliser les informations numériques afin de mieux comprendre et de répondre plus efficacement aux attentes de leur clientèle.

Vincent RICORDEAU

À mon sens, la logique du « client roi » correspond à la réalité d'hier. Pour nous, la logique de demain est plutôt de remplacer la personne par la communauté, la communauté des usagers en l'occurrence, qui est proactive dans ses choix de consommation.

Arnaud LE GAL

Il s'agit principalement de créer de la confiance par cercles concentriques.

Vincent RICORDEAU

Tout à fait. Néanmoins, ce phénomène annihile totalement la logique du « client roi ».

Arnaud LE GAL

Anne Jourdain, comment un secteur aussi massif que celui de l'énergie peut-il s'adapter à cette nouvelle donne ?

Anne JOURDAIN

Pour nous, la ville intelligente est d'abord de faire en sorte que tous les acteurs, industriels, publics et privés, consommateurs d'énergie, usagers, vivent en communauté et cela suppose de tenir nécessairement compte des réalités locales. Nous devons aussi raisonner à partir des usages locaux et non travailler sur des segmentations classiques. Les communautés d'usagers, telles que les territoires à énergie positive, représentent donc notre quotidien.

Arnaud LE GAL

De quelle manière le numérique facilite-t-il la rationalisation extrême et la gestion collective de la ressource ?

Anne JOURDAIN

Par le smart grid* en particulier, on cherche à optimiser la gestion de la ressource et à sortir de l'utilisation de l'énergie comme un simple bien de consommation. On le sait tous, l'Europe est très dépendante en matière énergétique, c'est devenu une problématique économique mais aussi géopolitique. Il en est de même pour l'eau, problématique récurrente, (notamment Royaume Uni et Espagne). Le numérique permet de comprendre les phénomènes qui se passent dans les territoires et cela sur tous les sujets qui les concernent : sécurité, éclairage, déchets... Toutes les données sont collectées pour créer de nouveaux services, dont la plupart n'ont pas encore vu le jour ou sont à l'état d'expérimentation.

*Le développement des technologies de Smart Grid permet de rendre les réseaux communicants en prenant en compte les actions de tous les acteurs du système électrique, tout en assurant et en améliorant la sécurité des approvisionnements en électricité.

Arnaud LE GAL

Valérie Dagand, quelles seront les principales questions à résoudre dans les années à venir ?

Valérie DAGAND-MOXHET

Pour moi, nous sommes en train de passer de la notion de client à celle de communauté. Le pouvoir de recommandation est désormais plus important que l'expérience d'utilisateur. Tout doit être bien interconnecté et il faut que l'entreprise s'organise pour gérer le mieux possible son influence auprès des communautés.

Il convient donc de renforcer la veille sur tous les points de contact et de procéder à l'analyse très fine des données sur les comportements et sur les freins aux motivations d'achats.

Toutes les données disponibles sur Internet sont traçables. Ces informations se révèlent donc particulièrement exploitables par l'entreprise et pour cela il est essentiel que dans l'entreprise, les gens des différentes directions ou services puissent travailler ensemble et mettent en commun

leurs données. Dans une optique d'efficacité, les directions de l'entreprise doivent réapprendre à collaborer.

Arnaud LE GAL

Sur quels sujets vos clients du secteur de la distribution travaillent-ils ?

Valérie DAGAND-MOXHET

Aujourd'hui, la vraie compétence pour un distributeur est, face à la masse d'informations dont il dispose, de savoir précisément exploiter la bonne information.

Arnaud LE GAL

Laurent Raoul, quelles sont les prochaines mutations qui se préparent dans le secteur de la mode ?

Laurent RAOUL

Dans notre milieu, l'influence de la communauté a toujours existé et la créativité est à l'oeuvre. Certainement Internet participe à une fluidité plus forte de l'information. Là où cela fait la différence, c'est dans l'amélioration de la prédictivité et de l'observation de la communauté. La marque Kiabi a conduit une initiative très intéressante à ce sujet. L'enseigne a placé des supports numériques au-dessus des vêtements afin que les clients puissent les évaluer sur Facebook. Cette action a notamment permis de récupérer du trafic supplémentaire. À l'avenir, elle pourrait également contribuer à faciliter en particulier les opérations de réassort.

Arnaud LE GAL

Vincent Ricordeau, certains acteurs traditionnels de la finance se tournent également vers le financement participatif. Quels sont vos prochains défis afin de cultiver votre différence ?

Vincent RICORDEAU

Le financement participatif rompt véritablement avec la mentalité et les usages traditionnels. Les incursions des acteurs historiques dans ce milieu restent donc pour l'instant limitées. Parallèlement, la puissance de développement de notre plate-forme est importante et elle connaît une croissance exponentielle depuis le début de son activité.

Notre rôle à nous est plutôt de se battre pour qu'Internet reste un espace de liberté et pour que les nouvelles générations contribuent à s'affranchir des espaces traditionnels de consommation et fassent évoluer les schémas dominants face aux mastodontes de l'Internet. Notre défi est que les usagers puissent s'affranchir des contraintes et des pressions engendrées par le marketing classique.

Arnaud LE GAL

Comment faire évoluer le fonctionnement de l'entreprise afin d'améliorer la coopération entre les différents acteurs et de gagner en agilité ?

Eang Ang ONG

Il faut comprendre que lorsque l'on parle de clients aujourd'hui, on parle de communautés d'individus à multiples facettes et multi dimensions. Le monde sur lequel on travaille avec le numérique est donc beaucoup plus complexe du fait de l'interconnexion.

En conséquence, les entreprises ne peuvent plus fonctionner avec des modèles d'organisation figés et selon un modèle d'organisation simple : un objet, un individu, une relation. Afin de capter de nouveaux marchés, elles doivent créer des plates-formes collaboratives, évolutives et agiles permettant des échanges multidisciplinaires par exemple, grands groupes- startup, start-up-grands groupes- universitaires et chercheurs, pour capter les nouveaux marchés.

Valérie DAGAND-MOXHET

L'expertise et la compétence appartiennent désormais à la jeune génération, celle des *digital natives*. Ceux-ci partagent de nouvelles valeurs, celles de la mondialisation, de l'ouverture, de la collaboration et du partage. On assiste donc à une évolution profonde et fondamentale au sein des entreprises, car celles qui sont marquées par des guerres de territoires ou par des systèmes de hiérarchie figés ne peuvent pas transmettre ces valeurs. Elles doivent donc changer de modèle culturel comme l'ont fait les entreprises d'Europe du Nord et s'ouvrir aux jeunes générations. Ce sont les entreprises qui réussiront cette mutation culturelle qui subsisteront.

Laurent RAOUL

Si l'on considère que dans mon secteur, 13% des ventes sont réalisés sur Internet, les entreprises doivent comprendre qu'il faut mobiliser les investissements en conséquence et en proportion et ainsi, intensifier leur montée en puissance. A l'IFM, nous avons décidé de consacrer beaucoup plus de moyens à l'enseignement, la recherche et la formation, à proportion de ce que représente aujourd'hui le business digital. En effet, ce créneau ne peut plus être ignoré.

Arnaud LE GAL

Anne Jourdain, comment gérez-vous les enjeux liés à l'intégration de nouvelles compétences et à l'évolution des méthodes de travail et des process internes ?

Anne JOURDAIN

Les membres du comité de direction et du comité exécutif de GDF SUEZ sont intimement convaincus que le numérique est au cœur de nos métiers. Par cette prise de conscience, l'entreprise accorde une grande importance à la diffusion des bonnes pratiques, tirées par les usages et l'observation à la loupe de ce qui marche ailleurs. Un exemple pour illustrer mon propos : au sommet de l'entreprise, une entité a été directement rattachée à Gérard Mestrallet et pilotée par le Comité de direction. Elle est dédiée à tous les business modèles des entités et au pilotage de cette transition numérique, et donc de la stratégie du Groupe.

L'entreprise revoit également ses modes d'interaction avec les acteurs internes et externes au Groupe, avec tous nos écosystèmes et avec les fournisseurs au niveau mondial.

Arnaud LE GAL

Je remercie tous les intervenants de cette table ronde d'avoir partagé avec nous leurs expériences et leurs observations.

Table ronde 2 – Quelle articulation entre initiatives privées et politiques publiques ?

Animée par Arnaud LE GAL, rédacteur en chef des *Echos Business*



Avec (de gauche à droite) :

- **Interprète** de M. Weinheber, société Codexa
- **Uri WEINHEBER**, CEO & Partner de thetime
- **Bruno BERTHEZENE**, responsable partenariats, business Développement de Solocal GROUP, Bureau de Londres
- **Raphaël SALAMA**, CEO de Parko France
- **Stéphane DISTINGUIN**, président de Cap Digital
- **Nicolas d’HUEPPE**, président du directoire de Cellfish, membre du Comité directeur de Croissance Plus
- **Adrien SCHMIDT**, président de Silicon Sentier
- **Olivier ITEANU**, avocat à la Cour d’appel de Paris, président d’honneur de l’Internet Society France (Hors champ)

Arnaud LE GAL

Adrien Schmidt, vous présidez le Silicon Sentier. Présentez-nous le fonctionnement de votre structure et les interactions des entreprises concernées avec leur écosystème.

Adrien SCHMIDT

Silicon Sentier est une association d'entrepreneurs créée lors de la première vague Internet de 1998. Elle s'est ensuite développée pour donner naissance au Numa. Il s'agit d'un espace de 1 500 mètres carrés, situé en plein cœur de Paris, rue du Caire, qui accueille une diversité d'acteurs intéressés par l'innovation numérique pour accélérer leur croissance. Les start-up peuvent ainsi profiter de différents programmes et services destinés à favoriser leur développement : logique de rassemblement et de synergies. Le Numa est soutenu par des grandes entreprises partenaires, telles que Orange, Google et BNP Paribas, Steelcase, EDF, SNCF ainsi que par la Ville de Paris et la région Ile-de-France. Autour du Numa, il y a aussi des écoles, on héberge un programme intitulé SchoolLab.

Arnaud LE GAL

Le Numa rassemble autour du concept d'innovation partagée à la fois des clients, des financeurs et des partenaires.

Adrien SCHMIDT

Exactement. Nous permettons aux start up sélectionnées dans le programme Camping (12 dossiers sélectionnés) d'accéder à tous les réseaux de compétences favorables à leur épanouissement : mentors, investisseurs à Paris, Londres, Berlin, Silicon Valley ou ailleurs, graphistes, juristes ...On place les startups dans un environnement favorable à leur développement : foisonnement de stars de l'Internet, comme Guy Kawasaki qui était présent hier, mises en réseau.

Arnaud LE GAL

Qu'en est-il des interactions entre les grands groupes et les start-up ?

Adrien SCHMIDT

Nous venons de mettre en place le **programme Data Shaker**, par lequel la SNCF met ses données à la disposition des start-up du Numa. L'objectif de cette opération consiste à développer des applications qui seront ensuite proposées aux voyageurs.

Arnaud LE GAL

Stéphane Distinguin, Cap Digital est le pôle de compétitivité des contenus et des services numériques. Ce type de réseau neuronal se révèle-t-il performant ?

Stéphane DISTINGUIN

Oui. En France, nous avons la chance de disposer d'aides publiques et de partenariats entre les secteurs public et privé. L'essentiel consiste donc à favoriser une bonne émulsion entre ces différents acteurs et les jeunes entrepreneurs pour faire évoluer cette nouvelle culture qu'est le numérique. A la différence avec les États-Unis où les soutiens publics n'existent pas. Il est

important que le dialogue s'établisse entre institutionnels, start up, grands groupes, instituts de recherche, collectivités locales.

Arnaud LE GAL

Certains estiment que la politique de filières ne fonctionne pas. Qu'en pensez-vous ?

Stéphane DISTINGUIN

Un des vrais sujets de l'innovation est de travailler avec du temps. Or, il est impossible d'obtenir des résultats probants en quelques années. En même temps, il faut accélérer l'innovation et favoriser des enchainements qui permettent le développement des entreprises. De nombreux projets ont déjà été développés au sein des pôles de compétitivité, je pense à Bruno Maisonier d'Aldebaran Robotics, potentiellement leader mondial dans la robotique. Ces structures permettent également aux grands groupes et aux start-up de mieux échanger.

Arnaud LE GAL

Olivier Iteanu, vous êtes avocat, quel est votre regard d'observateur sur ces différentes mutations ?

Olivier ITEANU

La politique publique ne se limite pas à l'octroi d'aides ou de subventions. Elle doit agir comme un facilitateur et créer les conditions juridiques et réglementaires pour favoriser l'éclosion des start-up et le développement d'un nouvel état d'esprit.

On a beaucoup parlé dans la première table ronde d'agilité et d'opportunité. Or, le législateur français et même européen, devrait apprendre la simplicité : la politique publique doit impérativement aboutir à une **simplification de la réglementation**. Or, nous en sommes loin, la dernière loi simple que j'ai en mémoire date d'il y a 15 ans, il s'agissait de la réforme du droit de la preuve. A contrario, je vous citerai un décret sur la signature électronique, incompréhensible pour tout le monde, y compris par l'État ... Nous avons besoin de règles simples.

Et, pour compléter ce que disait Stéphane Distinguin, je pense qu'il faut aussi insister sur la performance indispensable **de l'enseignement supérieur**. Regardons ce qui se passe en Israël, pays de 8 millions d'habitants, qui compte 8 universités dans le classement de Shanghai : toutes les universités israéliennes mènent une politique de brevets très approfondie, axée sur la politique industrielle.

Arnaud LE GAL

En France, l'Office européen des brevets (OEB) se montre pourtant très actif dans ce domaine. Les obstacles sont-ils si nombreux ?

Olivier ITEANU

Oui et même si des progrès ont été réalisés, en particulier avec l'autonomie des Universités, les efforts engagés doivent certainement se poursuivre.

Arnaud LE GAL

Favoriser les interactions suppose de revoir les modes d'organisation des sociétés. Pouvez-vous nous dire quelques mots du concept de « la recomposition de l'entreprise », qui vous est cher ?

Olivier ITEANU

On parle en effet d'entreprise augmentée, d'entreprise éclatée ou encore distribuée, et en réalité cette révolution ne s'effectue pas par le haut. Lors des quinze dernières années, nos méthodes de travail ont été totalement révolutionnées par des outils tels que le Web, le Cloud ou la messagerie électronique. Les systèmes d'information des entreprises qui fonctionnaient en vase clos sont désormais ouverts. Il s'agit là d'un domaine passionnant pour un juriste, celui de la mise en place d'une nouvelle organisation du travail et qui, en plus, pose la question de la dépendance technologique en France et à l'étranger, et en particulier, celle de l'adaptation du droit du travail à la révolution numérique. Mais sur ces questions, on connaît tous les blocages auxquels se heurte notre société pour s'adapter aux nouvelles normes. Il n'y a qu'à voir ce qui se passe avec la question de l'ouverture des commerces le dimanche, sur laquelle Frédéric Brunet me disait que la Chambre de commerce avait pris des positions en pointe. Le Code du travail est aujourd'hui devenu plus complexe que le Code général des Impôts !

Arnaud LE GAL

Nicolas d'Hueppe, les start-up françaises bénéficient désormais d'un écosystème plutôt favorable à leur éclosion. Créer une entreprise est aujourd'hui beaucoup plus simple qu'il y a dix ans. La situation semble ensuite se compliquer.

Nicolas d'HUEPPE

On accuse souvent les patrons de pessimisme, mais en fait, rappelons quelle est notre ambition : globalement en France, nous avons les idées, nous avons les talents, nous avons l'énergie : ainsi chez Cellfish, nous avons des filiales à l'étranger et les salariés français sont extrêmement performants. Le problème se pose dès lors que l'on veut garder le leadership mondial et être en pointe dans un certain nombre de secteurs. Et là, nous ne sommes plus dans la course. Tout est donc une question d'ambition.

Arnaud LE GAL

Hormis le Code du travail, dont la modification est difficilement envisageable, que faudrait-il donc faire évoluer ?

Nicolas d'HUEPPE

Pour évoluer et permettre aux entreprises françaises de rester dans la course depuis Paris, la simplification de la réglementation me semble essentielle. Les contraintes sont trop fortes pour les entreprises.

Arnaud LE GAL

Si rien ne change, des entreprises risquent-elles de partir à l'étranger afin d'assurer leur développement ?

Nicolas d'HUEPPE

Bien sûr, il y a des entreprises qui partent mais la majorité des entreprises choisissent de rester en France. Nous constatons toutefois l'existence d'un phénomène de lassitude et de démotivation des chefs d'entreprise et petit à petit, l'écart se creuse.

Arnaud LE GAL

Quelles autres modifications suggérez-vous ?

Nicolas d'HUEPPE

Une fiscalité alourdie représente un facteur de risque significatif, les plus-values en particulier sont un sujet. Le risque que prend l'entrepreneur n'est pas pris en compte suffisamment. Nous préconisons donc une distinction entre la fiscalité d'investissement productive et la fiscalité de l'entrepreneur. Pourquoi un investissement non risqué, comme celui réalisé sur une œuvre d'art, qui n'est pas productif n'est-il pas taxé ?

Arnaud LE GAL

Bruno Berthézène, vous êtes responsable des partenariats et du business développement de Solocal GROUP. Pourquoi l'entreprise a-t-elle choisi de s'implanter à Londres ?

Bruno BERTHEZENE

Pour rappel, Solocal Group est le nouveau nom du groupe Pages Jaunes depuis le mois de février. L'entreprise réalise les deux tiers de son chiffre d'affaires dans le digital et un tiers sur le print. A partir d'un ADN très franco-français, Solocal GROUP a évolué sur d'autres implantations géographiques et nous sommes désormais bien implantés à l'international.

Arnaud LE GAL

Quels sont les atouts de Londres dans le secteur numérique ? Que trouve-t-on à Londres que l'on n'a pas encore à Paris ?

Bruno BERTHEZENE

Londres est l'une des deux métropoles européennes et même mondiales, très ouvertes sur d'autres géographies, et en particulier comme tête de pont des États-Unis pour le développement commercial : beaucoup d'entreprises américaines s'implantent en Europe à partir du Royaume-Uni.

La ville est dotée d'un écosystème numérique très performant. Le marché numérique britannique est par ailleurs trois à quatre fois plus développé qu'en France pour une taille d'économie assez

semblable à la nôtre. Les usages liés au numérique sont donc pris en compte au quotidien. Ainsi, TechCity, qui a fêté son 3^{ème} anniversaire il y a quelques jours, a annoncé 90 000 entreprises recensées dans numérique et 600 000 emplois créés.

Arnaud LE GAL

Stéphane Distinguin et Adrien Schmidt, que vous inspirent ces propos ?

Stéphane DISTINGUIN

Pour ma part, je salue là une très belle opération de communication en termes de marketing territorial.

Tous les intervenants britanniques, y compris les hommes politiques, sans oublier Boris Johnson, le Maire de Londres, ont un discours cohérent et unique en termes de marketing et cela sur toutes les questions où la visibilité de Londres est en jeu (il en a été ainsi pour les Jeux Olympiques, par exemple). Il en est également ainsi sur l'écosystème numérique. Cette belle unanimité s'appuie en particulier sur la capacité à disposer d'éléments visibles à présenter, comme ces chiffres de créations d'entreprises et d'emplois que vous nous annoncez.

En France, nous n'avons pas cette capacité à nous compter, nous n'avons pas de code NAF spécifique

Les Israéliens se caractérisent quant à eux par une grande capacité à raconter une belle histoire : celle de « la Start up Nation ». Nous devrions nous en inspirer. Il faudrait ainsi être capable de recenser le nombre d'entreprises du secteur numérique.

Adrien SCHMIDT

Annoncer des chiffres est une façon de voir les choses. Au Camping, avec notre programme d'accélérateur, la question ne se pose pas en ces termes mais plutôt de la façon suivante : combien d'entreprises parmi les meilleures que nous avons sélectionnées, avons-nous perdu ou gagné ?

L'année dernière, 3 start up sur les 12 sélectionnées sont parties s'installer à l'étranger. Cette année, aucune. L'enjeu du NUMA désormais est d'attirer des jeunes entreprises étrangères pour **assurer la diversité de l'incubateur**. Il s'agit là de notre prochain défi.

Arnaud LE GAL

Justement, nous avons invité une entreprise d'origine israélienne qui s'est implantée à Paris : Parko. Elle a développé une application permettant aux automobilistes de trouver des places de parking disponibles signalées par d'autres automobilistes.

Raphaël Salama, pourquoi une start-up israélienne choisit-elle de s'implanter dès son lancement à Paris ?

Raphaël SALAMA

Le problème du stationnement et de la circulation est crucial et même critique à Paris. De plus, la ville occupe une position centrale en Europe, elle est un point d'entrée pour des entreprises comme la nôtre, de même que San Francisco est le point d'entrée vers les États Unis. Depuis quelques années, elle comprend par ailleurs de nombreuses structures et associations d'entreprises destinées à favoriser le développement des start-up.

Arnaud LE GAL

Pourquoi privilégier Paris au détriment de Londres ? Le numérique mobile y est pourtant moins développé.

Raphaël SALAMA

Vous avez raison, mais Paris est la porte d'entrée au sein de l'Union européenne vers le continent européen. Londres est davantage tournée vers l'Europe du Nord.

Arnaud LE GAL

Que pensez-vous du soutien apporté aux start-up en France ? Qu'en est-il en Israël ?

Raphaël SALAMA

Les structures d'accompagnement se développent de plus en plus sur le territoire français. Comme cela a déjà été souligné, les partenariats entre les secteurs public et privé sont néanmoins plus développés en Israël.

Arnaud LE GAL

Je rappelle que le pays compte le plus grand nombre de start-up cotées au NASDAQ, derrière la Chine et les Etats-Unis. Je laisse maintenant Uri Weinheber nous en dire plus sur l'économie numérique en Israël.

Uri WEINHEBER

It is a great interest for an Israeli company to be here today even though Europe is not our primary market and we generally turn to the United States first.

TheTime is the leading incubator and early-stage investor in Israel today. We are not a fund but a company incorporated as an Ltd, and we are focused on a very specific area of investment: new media technologies.

Israel is a relatively young country, with a median age lower than 30, which is quite different from the situation in Europe. While the GDP figures are quite similar for Israel and Europe, our unemployment rates are very low at around 6%. That means that people have an appetite for risk and are more than willing to establish and work with new start-ups. Israelis are much less concerned with job security in contrast to the French who, in my experience, are very concerned with job security.

Arnaud LE GAL

Si je résume, Israël est doté d'une population très jeune et dynamique. Le pays se caractérise également par une culture du risque et une réelle volonté d'entreprendre.

Uri WEINHEBER

Another point of interest is the fact that Israel has the highest level of investment in R&D. This raises the question of the extent to which the public sector is involved in R&D investment. The government can play a role in analysing critical gaps or market failures, and then act to bridge those gaps. Israel has many major brands and companies, although you may not know them as Israeli brands. That success is mainly due to the fact that **the public sector decided to push innovation and push funds into the private sector**. In the past 12 to 13 years, the Internet has become a sector for investment by both the private and public sector. That is because we decided to become very focused on this industry.

Arnaud LE GAL

Les investissements israéliens en matière de R&D sont très importants. Le gouvernement a par ailleurs jugé nécessaire de fédérer tous les acteurs du numérique afin de mieux répondre aux besoins de la population.

Uri WEINHEBER

As a result, Israel boasts a very high number of major, billion-dollar Internet companies. Without this high tech sector, the Israeli economy would be much less successful than it is today.

We have 3,000 active start-ups in Israel, and every high school graduate is looking to launch his or her own start-up. That is the type of nation we want to build up – **a nation of start-up entrepreneurs**.

Telefonica research published last year analysed 50,000 start-ups around the world with a view to identifying the best ecosystems to help start-ups be established and grow. Tel Aviv came in second, after Silicon Valley, the latter's success due to the fact that it is home to the headquarters of all the major companies and had much higher volumes of investment. Tel Aviv was, however, way ahead of Los Angeles, Seattle, New York or Boston. London was ranked 7th and Paris was ranked 11th. This shows how crucial the ecosystem is in this area, and my answer to all your potential questions is the importance of building the right ecosystem.

In the past few years, many Israeli companies have been acquired by foreign groups, such as the recent acquisition of PrimeSense by Apple for US\$345 million. A major debate is underway as to whether Israel should allow the sale of its companies to foreign buyers, but that is another issue.

All of the major global brands have R&D offices in Israel: 240 major global technology companies have an R&D office in our country. The main reason for this is our country's favourable regulatory environment. TheTime manages not only private funds but also government funds. A government vehicle – the technological incubators – subsidises investments to a level of 85%. That means that for every US\$500,000 I invest in a new company, I receive 85% from government funds. That allows me to make many more investments per year and thereby build up a huge ecosystem. We invest in 10 new companies each year, and in 8-10 existing companies each year.

We have a very supportive regulatory environment in Israel and the government has resolved many of the issues associated with investing in new companies through its technological incubator

vehicle. I have so much more to tell you on this topic and invite you all to contact me personally should you require further information. We are also extremely open to cooperation with French industries. Do not hesitate to contact me on those subjects.

Arnaud LE GAL

La structure thetime a réussi à se définir comme un centre d'investissement international. Elle est donc parvenue à attirer de nombreuses entreprises, avec des apports de fonds privés. Je rappelle que l'entité dirigée par Uri est une véritable entreprise, qui gère fonds privés et fonds publics. Messieurs, que pensez-vous de l'intervention d'Uri ?

Nicolas d'HUEPPE

Israël représente véritablement un exemple à suivre. Dans le livre sur la Nation start-up, Uri il est fait référence au rôle joué par l'armée dans le fonctionnement du pays. Peut-il nous en dire plus à ce sujet ?

Uri WEINHEBER

I do not think this is the issue. The army does teach you a sense of responsibility. Some say that the army prepares you for adult life much more than any other school. Some say that the army's highly technological units prepare us for technological thinking. I believe that this may be part of the story, but only a small part. The army has existed for 60 years but the High-tech Industry is only 15 years old. One of the reasons for that is that the government decided to enter into and invest in this sector. If there is one thing that changed the face of the Israeli high-tech industry it is the fact that the government was willing to take risks at those specific points in the process where the private sector will not. Once they bridged those gaps, the sector was enabled.

Arnaud LE GAL

L'armée s'apparente véritablement à une école de la vie, elle vous fait grandir. Il s'agit, pour autant, d'un élément mineur. Il y a environ quinze ans, le gouvernement a choisi d'investir massivement dans l'industrie High-tech, en essayant **d'identifier les niches non exploitées par le marché. C'est plutôt cette décision géo stratégique qui s'est révélée déterminante.**

Un intervenant

Je suis vice-président délégué de la CGPME 75. À mon sens, les difficultés relatives au financement des entreprises du High Tech n'ont pas été beaucoup évoquées au cours de cette manifestation. Pourtant, il se révèle toujours aussi difficile de financer l'innovation et les éléments immatériels.

Nicolas d'HUEPPE

Les fonds existent dans notre pays : 5 500 milliards de dollars d'épargne; il faut simplement mieux les diriger vers les investissements productifs, vers des entreprises qui créent des brevets en France. Mais il faut des incitations fiscales pour pousser ces sommes colossales vers ces types d'investissement.

Clôture

Guy MAMOU-MANI

Co-président du groupe OPEN, président du Syntec Numérique

www.syntec-numerique.fr



Bonjour à toutes et tous. Je suis très heureux de participer à cette rencontre et me réjouis que la Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile de France s'approprie aussi bien de sujets comme celui de la croissance numérique.

C'est par des manifestations comme celle organisées ce matin que nous pouvons constater que notre pays a acquis, en peu d'années, **une vraie maturité dans le domaine du numérique**. Nous nous trouvons aujourd'hui dans un nouveau monde où les notions de temps, d'espace et de distance sont totalement modifiées : la vie professionnelle et la vie personnelle sont de plus en plus imbriquées et les usages prennent le pas sur la propriété. Ce sont ces notions qu'il faut prendre en considération pour mieux comprendre la situation actuelle.

Les caractéristiques du numérique font disparaître tous les codes mis en place au cours des ères précédentes. Nous vivons donc une grande révolution qui offre de formidables opportunités. Ainsi, Internet représente un formidable outil pour résoudre tous les défis auxquels notre pays est confronté. **Tous les acteurs, quelle que soit leur activité, doivent donc intégrer le numérique dans leur modèle économique**. Il ne s'agit pas d'une **intégration** verticale mais plutôt **transversale**. Comment une entreprise peut-elle accéder à ses clients si elle n'a pas intégré leur mobilité et la transformation numérique ? Ce vecteur peut aider toutes les industries à redevenir compétitives. De plus, la création de certaines sociétés repose même uniquement sur un socle numérique.

A titre d'exemple, je voudrai citer le témoignage d'Elisabeth Ducottet, PDG de Thuasne, leader européen du textile médical qui déclare : si nous ne pouvons plus fabriquer des pyjamas à 3 euros, nous pouvons en revanche et grâce aux nanotechnologies, fabriquer des modèles qui soignent des malades. Ces propos illustrent pour moi parfaitement quels sont les codes à intégrer pour rester

dans la course à la compétition mondiale. Notre valeur ajoutée n'est pas dans le bas coût mais dans l'utilisation de la technologie du numérique pour faire mieux.

Dans ce contexte, c'est impératif, **l'Etat doit se moderniser massivement et de façon urgente** par le numérique et grâce à lui. De la même façon que l'on a conçu le re engineering dans les entreprises, il faut revoir les nouveaux processus étatiques : concevoir un système de santé dans lequel l'hôpital n'accueillera que les malades qui en ont besoin alors que la télémédecine prendra le relais pour améliorer leur confort et la qualité des soins, tout en réduisant les coûts. Des transformations très importantes existent également dans l'Université, en particulier grâce aux MOOC*. Prenons l'exemple de l'Open University à Londres : 200 000 étudiants, pas de Faculté, l'enseignement est-il pour autant de mauvaise qualité ? La réponse est non !

Là encore, ce sont donc à travers ces nouveaux codes numériques que résident **les gisements énormes de compétitivité.**

Or, la France dispose d'un environnement technologique de grande qualité qui a évolué très rapidement avec de nombreuses start-up performantes. Nous disposons par ailleurs des moyens techniques robustes et efficaces permettant d'assumer les changements associés au numérique.

Notre industrie du numérique mérite donc largement d'être plus prospère Nous encourageons donc les pouvoirs publics à s'appuyer sur ces forces et à protéger l'écosystème qui est le nôtre. Nous disposons, en particulier, d'un autre atout important dans le domaine de la formation universitaire des Mathématiques. L'école française de Mathématiques est la plus performante au monde : cela est très précieux pour lancer des entreprises dans le Big Data.

Ainsi, j'ai la conviction que nous pouvons reprendre le leadership dans le numérique grâce à des entreprises françaises super performantes et qui sont désormais mondialement connues. Il n'est qu'à voir le chemin parcouru par Criteo** ou Pretty Simple***, jeune société de gaming sur Facebook qui est passé en 3 ans de 2 à 50 personnes, pour rester, malgré tout, optimistes.

**Massive Open On Line Courses : cours en ligne ouverts à tous*

***Entreprise française de ciblage publicitaire personnalisé sur Internet, cotée au Nasdaq*

****Société française championne européenne et mondiale du jeu en ligne*

Arnaud LE GAL

Un grand merci à tous les participants pour leur implication dans ces Entretiens Friedland.
A bientôt j'espère !