



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



**« Des start-up aux licornes –
comment créer des géants
du numérique en France
et en Europe ? »
(visioconférence)**

13 avril 2021

Compte rendu

Introduction

Dominique Pialot, journaliste indépendante

Bonjour à toutes et à tous. Je suis ravie d'être parmi vous ce matin pour débattre de ce sujet, à savoir comment la France et plus largement l'Europe peuvent-elles créer des géants du numérique ?

Les participants sont cordialement invités à poser des questions au fil du débat et à utiliser pour cela la partie Q&R (ou Q&A) de Webex, en prenant soin de bien préciser qu'ils adressent leurs questions à tous les « co-animateurs ».

Je vais commencer par rappeler ce que sont une start-up et une licorne, sachant que d'une certaine façon, la définition est plus simple pour la licorne que pour la start-up pour laquelle plusieurs définitions cohabitent. Afin d'éviter tout problème, j'ai choisi de prendre une définition sur le site de Bpifrance, je parle donc sous le contrôle de Mailys Ferrère. Tout le monde s'accordera, je pense, pour dire qu'une start-up est une entreprise nouvelle, avec un caractère innovant, qui expérimente une nouvelle activité sur un nouveau marché, avec un niveau de risque qui n'est pas forcément facile à évaluer. Mais surtout, il s'agit d'une entreprise avec un fort potentiel de croissance. Quant à une licorne, il s'agit d'une start-up dont la valorisation dépasse 1 milliard de dollars.

Si nous parlons de ce sujet aujourd'hui, c'est parce que nous voyons bien que le digital est un moteur de croissance en France et en Europe, comme partout dans le monde, qui pour l'instant profite surtout aux GAFAM américains et autres BATX chinois. Pourtant, la French Tech fait preuve depuis quelques années d'un dynamisme indéniable et elle l'a d'ailleurs encore prouvé avec des levées de fonds record en 2020, sur lesquelles nous reviendra ultérieurement. Mais la France est-elle pour autant capable d'engendrer des licornes ?

Un article a été récemment publié par *L'Express*, dans lequel de Nicolas Colin¹, spécialisé dans le financement des start-up, cité, compare les start-up françaises à des « labradors au poil soyeux », par opposition à des *lévriers*, qui courent évidemment plus vite et dont nous aurions davantage besoin. C'est de tout cela que nous allons débattre ce matin.

Nous avons la chance d'avoir avec nous trois dirigeants de start-up, étant précisé que je mets tout de même quelques guillemets à « start-up » concernant BlaBlaCar, qui a été historiquement la première licorne française et qui est restée la seule licorne française pendant un certain temps, même si maintenant, nous en comptons plus d'une dizaine². Je précise que l'objectif affiché est d'en avoir vingt-cinq, en France, en 2025³.

Nous allons donc recueillir les témoignages de ces trois entreprises, ainsi que les contributions à la fois de Bpifrance qui est un acteur essentiel du financement des start-up en France, et de la Direction générale des entreprises (DGE) de Bercy, pour évoquer la question suivante : peut-on, en France, donner naissance à des start-up ?

Nous aurons à répondre aujourd'hui à trois questions essentielles, à savoir : la France dispose-t-elle d'un creuset favorable à l'émergence de licornes ? Si tel n'est pas encore le cas, que lui manque-t-il ? Et une question par laquelle nous aurions presque pu commencer, mais que je préférerais garder pour la fin, à savoir, à quoi sert une licorne ? Quel est l'intérêt, pour l'entreprise concernée, de devenir une

¹ Frédéric Filloux 02/04/2021 – L'express : https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/enquete-french-tech-pourquoi-des-geants-francais-ne-verront-jamais-le-jour_2147470.html

² Liste des 12 licornes françaises, ces entreprises qui pèsent plus d'1 Mds\$ - Thomas Chenel, Business Insider France 20/04/2021 <https://www.businessinsider.fr/voici-la-liste-des-12-licornes-francaises-dont-fait-partie-lasseur-sante-alan-187246>

³ Voir : France Digital Day –Président Emmanuel Macron - Objectif : 25 licornes françaises d'ici 2025 – Elysée - 17/09/2019 - <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2019/09/17/lancement-du-france-digitale-day>

licorne ? Quel est l'intérêt pour l'écosystème des start-up nationales et, le cas échéant, quel est l'intérêt, pour un pays, de pouvoir afficher des start-up ?

Pour parler de tout cela, ce matin, j'ai le plaisir d'accueillir de façon virtuelle Sviatoslav Beysens, directeur des relations institutionnelles de BlaBlaCar, Arnaud Delaunay, sous-directeur de l'innovation au service de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises à la Direction générale des entreprises de Bercy, Mailys Ferrère, directrice du pôle d'investissement *Large Venture* chez Bpifrance, Antoine Rostand, président et co-fondateur de Kayrros et enfin, Olivier Vaury, directeur financier de ManoMano.

Je vais maintenant donner la parole à chaque représentant de ces start-up, en commençant peut-être par la moins connue – en tout cas du grand public – qui est probablement Kayrros, spécialisée dans l'analyse de données (notamment issues d'images satellites) dans le secteur énergétique

Messieurs, merci de présenter votre activité en quelques mots, mais également de nous préciser votre parcours en termes de levées de fonds depuis la création de votre structure. Merci aux uns et aux autres d'être relativement brefs, mais de faire en sorte que nous sachions tout de même qui s'exprime.

Antoine Rostand, président et co-fondateur, Kayrros

Kayrros est effectivement une entreprise française qui a été créée en 2016. Il y a de l'intelligence économique dans les domaines de l'énergie et de l'environnement. Nous fournissons aux décideurs, qu'il s'agisse de gouvernements (comme la DGE d'ailleurs), d'institutions financières ou de grandes compagnies énergétiques, les informations dont ils ont besoin pour piloter la transition énergétique et les turbulences du monde actuel. Notamment, s'agissant de la DGE à Bercy, au moment de la fin du premier confinement, nous lui donnions des informations quotidiennes sur le redémarrage de l'activité, la présence de personnes dans les malls, dans les usines, ce qui constituait, d'après le retour d'expérience que nous avons eu de la DGE, des informations beaucoup plus actualisées et fréquentes que celles en provenance de l'Insee ou des associations professionnelles.

Il s'agit donc d'une nouvelle source d'information, qui vient du spatial. Nous sommes en effet d'abord une société du spatial, nous utilisons une dizaine de constellations de satellites pour observer la Terre en temps réel. C'est de l'IA, de l'algorithmique, nous avons une centaine de chercheurs en France, venus des meilleurs laboratoires, que ce soit celui l'Université Paris-Saclay d'Orsay, le Laboratoire des sciences du climat et de l'environnement, le Centre Borelli, pour créer les algorithmes dont nous avons besoin pour analyser l'imagerie satellite.

Nous nous focalisons sur l'environnement, et nous suivons notamment les émissions de méthane⁴, qui est un gaz à effet de serre connu jusqu'à présent, qui représente un pouvoir de réchauffement climatique à peu près équivalent au CO₂ à court terme. Nous fournissons des informations à la Commission européenne ainsi qu'à l'Agence internationale de l'énergie pour créer une régulation spécifique pour le méthane.

C'est une boîte de données, nous souhaitons maîtriser les données liées à l'environnement, car c'est un enjeu majeur pour l'avenir. Nous sommes français pour le talent et mondial pour nos clients. Les talents sont ici, mais nos clients sont partout dans le monde, essentiellement aux États-Unis, mais aussi en Angleterre, dans le reste de l'Europe et en Asie. Nos clients sont les grands de la finance (GoldmanSachs, BlackRock, Soros), mais également les grands de l'énergie (Gazprom, Exxon, BP, Total, etc.).

⁴ Kayrros intervient au France Digitale Day 2020 sur le futur de la détection de méthane ; <https://www.kayrros.com/antoine-rostand-ceo-de-kayrros-intervient-au-france-digitale-day-2020-pour-discuter-du-futur-de-la-detection-de-methane/>

C'est aussi une société de souveraineté, puisque la souveraineté sur les données liées à l'environnement va être un enjeu majeur. Jusqu'à présent, les Etats étaient extrêmement conscients de la souveraineté sur les données, sur leur production et les stockages de l'énergie fossile, mais je pense que nous allons avoir les mêmes problématiques d'émission, et nous avons bien vu dans le cadre du Traité de Paris, l'importance des *Nationally determined contributions* (NDCs)⁵, autrement dit le fait que ce soit les Etats qui définissent leur propre contribution à la décarbonisation de notre économie. Nous pouvons donc mesurer cette décarbonisation.

Kayrros compte 150 personnes, avec des bureaux à Houston, à New York, à Londres, à Paris, à Singapour et à Bangalore. Les effectifs sont jeunes (l'âge médian est de 25 ans). Nous ne sommes pas encore une licorne, mais nous y travaillons et nous espérons y arriver bientôt.

Dominique Pialot

Merci beaucoup. Vous nous expliquerez donc tout à l'heure pourquoi vous travaillez à devenir une licorne, et pourquoi c'est important.

Je donne maintenant la parole à Olivier Vaury pour ManoMano, qui est né en 2013, et qui est baptisé « l'Amazon européen du bricolage et du jardinage ». Vous nous direz donc, Olivier, si vous êtes d'accord avec cette définition. Et si vous pouvez nous rappeler vos précédentes levées de fonds, rapidement, ou alors nous reviendrons là-dessus ultérieurement, au cours des débats.

Olivier Vaury, directeur financier, ManoMano

Je ne sais pas si le surnom d'« Amazon du bricolage » est ce qui nous caractérise le plus, car il y a beaucoup de choses que nous faisons très différemment d'Amazon. En tout cas, notre positionnement est d'être la plateforme *leader* en Europe sur le marché du *room improvement*, autrement dit tout ce qui concourt à l'amélioration de l'habitat (le bricolage, le jardinage, l'aménagement de la maison, etc.), et nous faisons cela sur un modèle de place de marché. Nous mettons donc en relation des marchands (nous avons une communauté d'environ 3 500 marchands, tous spécialisés sur ces produits), que nous aidons à découvrir et à entrer en contact avec clients et acheteurs.

En tant que *marketplace*, nous gérons à la fois le côté clients et le côté marchands, ce qui est très important pour nous. Côté clients, nous leur proposons la plus grande offre sur ce domaine de l'amélioration de l'habitat, de même que le service et le conseil pour trouver les bons produits pour réaliser leurs projets. C'est là où nous sommes assez différents d'un Amazon ou d'un Ebay, autrement dit des grandes plateformes *online* généralistes, car nous sommes très verticalisés et nous permettons aux clients de trouver le bon produit et d'avoir le service, autrement dit des guides techniques et des bons filtres pour trouver les produits. D'ailleurs, nous avons beaucoup plus de filtres que sur les plateformes généralistes. Et nous avons également un service d'experts, qui répond aux questions des clients par téléphone ou par *chat*, afin de les accompagner au mieux dans la réalisation de leurs projets.

Côté marchands, c'est-à-dire les marchands ou les marques qui sont représentés sur le site, nous leur donnons accès au marché européen en quelques clics (nous sommes en effet présents en France, en Belgique, en Espagne, en Italie, en Angleterre et en Allemagne, autrement dit sur tous les grands marchés d'Europe de l'Ouest), avec une audience de visiteurs et de clients très qualifiée puisque, par définition, ce ne sont que des clients qui ont des projets d'aménagement de leur habitat.

ManoMano a été lancé en 2013, comme vous l'avez souligné, Dominique. Quelques chiffres : nous avons aujourd'hui sept millions de clients actifs, nous avons 50 millions de visiteurs uniques chaque

⁵ Nationally Determined Contributions (NDCs) - UNCC, United Nation Climate Change - <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/nationally-determined-contributions-ndcs/nationally-determined-contributions-ndcs>

mois sur nos sites et nous avons réalisé 1,2 milliard d’euros de ventes sur nos sites en 2020, chiffre qui a doublé par rapport à 2019. Et tout cela, grâce à un peu plus de 700 collaborateurs, principalement basés en France, comme Kayrros, mais également en Espagne, puisque nous avons ouvert un bureau à Barcelone, il y a deux ans, principalement orienté sur des recrutements technologiques.

Concernant les levées de fonds, nous avons un très beau tour de table d’investisseurs internationaux qui nous accompagnent depuis le début de l’aventure et qui réinvestissent régulièrement. Nous sommes donc très fiers d’avoir des investisseurs qui, pour la totalité d’entre eux, ont réinvesti à chaque fois que l’occasion s’est présentée. Nous avons levé un peu plus de 300 M€ depuis le début du projet, avec plusieurs typologies d’investisseurs, avec Bpifrance bien sûr, qui nous a accompagné quasiment depuis le début, Partech⁶ également qui était là au début et ensuite, sur les quatre dernières années, nous avons fait entrer trois gros fonds d’investissement qui sont vraiment parmi les meilleurs, sur un plan international, à savoir Eurazeo pour Europe, General Atlantic pour les États-Unis et Temasek pour l’Asie, qui est l’un des plus grands fonds du monde, basé à Singapour. Nous disposons donc d’un très beau tour de table. La dernière levée de fonds a eu lieu en janvier 2020, pour 125 M€⁷.

Pour terminer, je voulais dire qu’à titre personnel, je suis le CFO de ManoMano, que j’ai rejoint il y a quatre ans, à l’époque où nous étions évidemment encore un peu plus loin de la thématique des licornes que nous évoquons aujourd’hui. J’ai construit les équipes dont j’ai la charge et qui n’existaient pas à l’époque (comptabilité, contrôle de gestion, juridique, contrôle interne, etc.). Et avant ManoMano, j’étais directeur financier d’Amazon en France.

Je suis également très actif en tant que *business angel*, j’ai donc un regard sur le sujet d’aujourd’hui qui n’est pas seulement celui de ManoMano, puisque j’ai investi à titre personnel sur une grosse quinzaine de start-up françaises. Je suis donc ravi d’échanger avec vous sur le thème du jour.

Dominique Pialot

Merci beaucoup, Olivier. ManoMano fait effectivement partie des levées de fonds supérieures à 100 M€ qui ont eu lieu en 2020, et qui ont d’ailleurs battu un record sur lequel nous reviendrons tout à l’heure avec Maïlys Ferrère. Vous nous expliquerez également pourquoi faire entrer des fonds internationaux, à un moment donné de votre développement.

Nous allons maintenant donner la parole à Monsieur Sviatoslav Beysens. Je pense que tout le monde connaît BlaBlaCar, mais peut-être pas, s’agissant de toutes ses activités. BlaBlaCar est né en 2006 : vous êtes donc « l’ancêtre » ici présent, et comme je le disais tout à l’heure, vous avez été la première licorne française. Pouvez-vous nous faire un petit résumé de votre longue histoire ?

Sviatoslav Beysens, directeur des relations institutionnelles, BlaBlaCar

Merci Dominique. Effectivement, BlaBlaCar est maintenant une « vieille start-up ». D’ailleurs, peut-elle encore s’appeler « start-up » ? C’est une question que nous pourrions peut-être nous poser tout à l’heure.

BlaBlaCar est effectivement une entreprise née il y a une quinzaine d’années, qui est connue aujourd’hui, en France et dans le monde, principalement pour son service de covoiturage longue distance, autrement dit le service historique sur lequel s’est créée l’entreprise, afin de permettre à des

⁶ <https://partechpartners.com/mission/>; <https://www.eurazeo.com/fr/>; <https://www.generalatlantic.com/about-us/>; <https://www.temasek.com.sg/en/who-we-are/>;

⁷ Les 10 startups françaises qui ont levé le plus de fonds en janvier 2020 – Les Echos – 03/02/2020 <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/top-startups/les-10-startups-qui-ont-leve-le-plus-de-fonds-en-janvier-2020-1174715>

personnes d’aller d’un point A à un point B en se regroupant dans un véhicule conduit par un particulier qui avait déjà préparé son trajet.

En 2021, où en sommes-nous ? BlaBlaCar est devenue une entreprise internationale, puisque nous sommes présents dans 22 pays, pour un total d’environ 100 millions de membres. Nous avons donc connu une croissance assez soutenue, croissance internationale d’abord, mais également croissance en matière de services de mobilité proposés. L’internationalisation a constitué notre véritable phase d’extension, il y a environ cinq ans, mais au cours des deux ou trois dernières années (modulo la crise de la Covid, bien évidemment), nous nous sommes principalement attachés à développer la palette de services de mobilité fournis à nos utilisateurs. Nous étions connus principalement pour le covoiturage longue distance, mais entre-temps nous avons racheté notamment à la SNCF Ouibus, qui est devenu BlaBlaBus, autrement dit notre réseau de lignes de bus longue distance⁸. Nous opérons également, dans la plupart des pays en dehors de l’Europe, une place de marché de bus longue distance, qui n’est cette fois-ci pas opérée en propre, mais qui fonctionne sur le modèle de BlaBlaCar, autrement dit une *marketplace* où des opérateurs de bus indépendants peuvent se greffer pour accéder à de l’offre et de la demande de tickets de bus en numérique. Enfin, le petit dernier de la bande, c’est BlaBlaLines⁹, autrement dit notre service de covoiturage courte distance qui se concentre réellement sur le covoiturage du quotidien, en particulier les trajets domicile-travail. Cela vous donne une bonne idée de là où nous en sommes aujourd’hui.

Derrière tout cela, la vision est assez simple : en tant qu’entreprise, notre objectif est de devenir la plateforme de référence en matière de mobilité partagée, en France et dans le monde, autrement dit de pouvoir répondre quasiment à l’ensemble des besoins de mobilité de nos utilisateurs, avec une palette de services adaptée pour chaque distance qu’ils ont à parcourir.

Aujourd’hui, en France, là où tous ces services sont présents, cela continue à fonctionner très bien, malgré la Covid. C’est ainsi que nous comptons 18 millions d’utilisateurs, autrement dit plus du quart de la population française a déjà fait un covoiturage. Nous sommes assez fiers de cela, sachant que ce qui recoupe l’ensemble de ces services, ce sont trois caractéristiques : tout d’abord, une volonté très affirmée d’avoir un impact environnemental fort, donc de rendre les mobilités plus vertes. Nous avons fait une étude sur ce point, notamment avec Carbone 4¹⁰, qui nous permet d’estimer que chaque année, entre 1,6 et 1,8 million de tonnes de CO₂ sont économisées grâce aux services de BlaBlaCar. Nous parlons de l’ensemble des émissions liées au transport d’une ville comme Paris, ce qui n’est tout de même pas neutre. Autre caractéristique extrêmement importante pour nous dans les services de mobilité que nous opérons : non seulement ils sont environnementalement justes, mais ils sont également socialement justes, c’est-à-dire qu’ils sont accessibles au plus grand nombre et qu’ainsi, chacun peut voyager en payant un tarif relativement bas pour ses trajets. Enfin, la dernière caractéristique est la capillarité, c’est-à-dire que ces services sont accessibles partout sur le territoire et je pense que c’est la grande force du covoiturage par rapport notamment aux services plus organisés. Pour vous donner un ordre de grandeur, aujourd’hui, notre réseau de bus en Europe dessert 400 destinations, et pour le covoiturage, on parle de 600 000 points d’arrêts répertoriés sur la plateforme BlaBlaCar. Autrement dit, une capillarité énorme qui permet d’aller à peu près partout. S’il y a une route, vous pouvez être quasiment sûr qu’un BlaBlaCar est passé dessus.

Enfin, pour en venir à la question des levées de fonds, BlaBlaCar est effectivement considérée comme étant l’une des premières licornes ayant existé en France. Nous avons levé environ 500 M€ au cours de notre existence, et comme vous le voyez, manifestement, l’argent a été plutôt bien investi à date.

⁸ BlaBlaCar finalise l’acquisition de Ouibus – juillet 2019 <https://blog.blablacar.fr/newsroom/news/blablacar-finalise-l-acquisition-de-ouibus>

⁹ <https://www.blablalines.com/>

¹⁰ <http://www.carbone4.com/> Carbone 4 est un cabinet de conseil spécialisé dans la stratégie bas carbone et l’adaptation au changement climatique.

Dominique Pialot

Merci à tous les trois pour vos présentations. Je vais maintenant demander à Monsieur Delaunay de nous expliquer le rôle de la DGE dans le financement des start-up et la contribution à l'écosystème de la French Tech. Et nous terminerons par Bpifrance, qui a vraiment un rôle pivot dans cette affaire.

Arnaud Delaunay, sous-directeur de l'innovation, service de la compétitivité, de l'innovation et du développement des entreprises, Direction générale des entreprises (DGE)

Je suis effectivement sous-directeur de l'innovation à la Direction générale des entreprises, une direction du ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance qui conçoit et met en œuvre les politiques publiques concourant au développement des entreprises. Dans ce vaste ensemble, les questions de l'innovation et du soutien aux entreprises innovantes sont centrales, et je suis chargé du pilotage de la sous-direction qui suit ces problématiques.

Si l'innovation dépasse le cadre des start-up et des scale-up, nous sommes dans une phase d'accélération et de transformation dans laquelle les start-up, scale-up et demain licornes et décacornes¹¹ ont une place essentielle, comme nous le voyons dans d'autres pays, qui d'ailleurs nous inspirent.

À cet égard, que fait la DGE ? La politique d'innovation est une politique interministérielle, qui s'appuie sur de multiples leviers. C'est un continuum qui part de la recherche fondamentale au déploiement. La DGE porte l'accent sur la valorisation des résultats de la recherche, la transformation économiques via l'appropriation et le déploiement de l'innovation par les entreprises, ce qui constitue un prisme complémentaire d'autres ministères.

Nous travaillons évidemment avec d'autres ministères et des opérateurs, au premier chef Bpifrance. Nous concevons, nous pilotons et nous essayons de donner de la cohérence à ces différentes politiques, que ce soit en termes financiers (soutien direct ou indirect), en termes de dispositifs fiscaux, de soutien type subventionnel ou d'accompagnement de projet, voire en fonds propres évidemment, qui est central, mais aussi toute autre politique accompagnant la croissance et qui permet à l'écosystème de prospérer, que ce soit sur la question des talents ou pour donner de la cohérence à des problématiques transverses du type la *deep tech*¹², qui aujourd'hui devient un enjeu central.

Voilà en quelques mots notre positionnement. Spécificité de la sous-direction de l'innovation : la mission French Tech, qui a une visibilité très forte dans l'écosystème, est rattachée à cette sous-direction. La French Tech¹³, c'est une marque fédératrice, créatrice d'identité, évidemment avec un pilotage de l'État, mais avec un lien et une proximité très forte avec l'écosystème, donc une existence qui est aussi d'ailleurs médiatique. À cet égard, un nombre d'actions sont pilotées par la French Tech, que ce soit de l'animation de l'écosystème avec des communautés et des capitals en France et partout dans le monde, du soutien à des politiques transverses ou encore, ce qui nous intéresse particulièrement aujourd'hui, des entreprises en forte croissance, des scale-up avec des programmes FT Next40 et French Tech 120¹⁴, qui sont un accompagnement des scale-up en hyper croissance. Le programme de communication de la FT permet de faire connaître les problématiques de l'écosystème et d'assurer la répercussion auprès des différents acteurs. C'est donc un modèle assez original pour les pouvoirs publics, qui constitue un succès. Certes, c'est le succès de l'écosystème avant tout qui

¹¹ Décacorne = Valorisation de 10 à 49,9 milliards de dollars

¹² Définition de la deep tech par Bpifrance : <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Qu-est-ce-que-la-Deep-Tech-37852>

¹³ Fleur Pellerin, alors ministre déléguée aux PME, à l'innovation et à l'économie numérique, lançait en novembre 2013 l'initiative French Tech : <https://www.gouvernement.fr/action/la-french-tech-une-ambition-collective-pour-les-start-up-francaises>

¹⁴ Programmes Next40 et French Tech 120 = <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startups/french-tech-120-2/>

reflète la vitalité de celui-ci, mais du coup, une dynamique très intéressante a été créée. Nous pourrions bien évidemment revenir, au cours des débats, sur ces différents points.

Dominique Pialot

Merci beaucoup. Effectivement, je pense qu'il va être question de French Tech, Next40 et ce genre d'initiatives dans la suite des échanges.

Maïlys Ferrère, pouvez-vous nous rappeler ce qu'est Bpifrance – même si je pense que tout le monde est à peu près au courant – et plus particulièrement son rôle dans l'écosystème, de même le rôle du fonds que vous dirigez, à savoir *Large Venture*¹⁵. Qu'est-ce que cela peut changer dans l'équation ?

Maïlys Ferrère, directrice du pôle investissement Large Venture, Bpifrance.

Je pense effectivement que tout le monde connaît très bien Bpifrance, la Banque publique d'investissement. Je préciserai simplement qu'elle a été créée en 2013, par fusion entre des organismes tels qu'Oséo, CDC Entreprises et le fonds stratégique d'investissement qui était déjà très actif dans l'écosystème, avec une spécificité au moment de la création de Bpifrance, de mettre l'accent sur l'innovation, avec la création d'une direction de l'innovation, au sein de laquelle je travaille.

Nous avons trois principaux métiers : nous finançons les entreprises, aux côtés des banques commerciales, nous investissons au capital des entreprises indirectement via des fonds d'investissement et directement, enfin nous exerçons le métier export -développé un peu plus tard, en ayant intégré l'activité de la Coface (gestion des garanties souveraines) En parallèle de ces trois activités, nous avons un métier plus transverse que nous avons développé ces dernières années, et qui est absolument essentiel dans nos interventions, c'est le métier d'accompagnement des entrepreneurs à travers des mises en place d'accélérateurs, d'actions auprès des entrepreneurs pour leur offrir des outils, pas uniquement financiers, mais qui les aident afin de décupler leurs capacités de développement.

En ce qui me concerne, j'anime, au sein de la direction de l'innovation, un fonds qui s'appelle *Large Venture*. Mon métier consiste à investir au capital des start-up qui sont relativement matures, que l'on appelle les scale-up, dans notre jargon. Si je devais faire un portrait-robot des sociétés dans lesquelles mon équipe et moi-même investissons, ce sont des sociétés qui ont entre cinq et dix ans d'historique et qui lèvent des tours de financement supérieurs à 20 M€. Ce fonds *Large Venture*, a été lancé au moment de la naissance de Bpifrance, en partant du constat que nous avons réussi à résoudre un certain nombre de difficultés de la première « vallée de la mort » à l'amorçage, au moment de la création des start-up, mais qu'il pouvait y avoir parfois, sur le chemin du développement des entreprises, une seconde « vallée de la mort », lorsqu'elles commençaient à faire des levées de fonds significatives. Soit il n'y avait pas vraiment de réponse en France, car les fonds d'investissement n'étaient pas suffisamment larges, soit c'était essentiellement des fonds non français qui intervenaient. L'idée n'était pas de se substituer totalement à ces fonds étrangers mais de les compléter, car ils sont très importants, et Olivier l'a bien rappelé dans le développement de ManoMano, et il en va de même dans toutes les scale-up, cela peut être essentiel au moment de leur internationalisation, de faire appel à ces fonds étrangers. Mais il était important qu'il y ait aussi des actions et une capacité en France.

Nous avons donc créé *Large Venture*, qui est un fonds de 1,7 Md€ à ce jour, donc très significatif en termes de taille, qui a trois principales caractéristiques : la première est que nous investissons sur les fonds propres de Bpifrance, ce qui nous donne la capacité d'intervenir avec beaucoup de visibilité dans le temps et d'être un fonds de long terme. La deuxième spécificité est que nous investissons dans tout

¹⁵ Voir le portrait de *Large Venture* dressé par MaddyNess – 19/05/2020 - <https://www.maddyNess.com/2020/05/19/qflf-large-venture-bpifrance/>

type de société de technologie, avec une très grande diversité, ce qui est assez rare dans l'écosystème, où l'on trouve plutôt des fonds très spécialisés sur des secteurs en particulier. Au sein du portefeuille, qui est aujourd'hui composé d'une cinquantaine de start-up, les deux tiers se situent dans le domaine du numérique, un tiers environ dans le domaine des sciences de la vie (biotech, medtech) et quelques sociétés dans l'agritech. Nous sommes donc capables de couvrir tous les secteurs d'activité et nous assurons un certain *continuum* de financement. Nous co-investissons donc toujours avec les fonds de la place, voire avec des fonds de Bpifrance qui investissent avant .

Nous sommes ravis d'être au capital de ManoMano. Nous avons un certain nombre d'autres sociétés dans notre portefeuille, comme Doctolib, Vestiaire Collective, Devialet, Parrot et dans le domaine des sciences de la vie, Valneva, Collectis ou Gensight.

Dominique Pialot

Merci beaucoup. Il me semble reconnaître d'autres licornes, d'ailleurs, dans le portefeuille que vous avez cité.

Faisons un rapide tour de table, un peu conjoncturel, car nous parlons du numérique, mais ainsi que Madame Ferrère l'a rappelé, le numérique recouvre beaucoup d'activités différentes. Même si nous avons entendu dire – et même si c'est probablement le cas d'une façon générale – que la crise sanitaire a été un *booster*, en général, pour les activités numériques, ce n'est tout de même pas le cas de toutes les start-up ici présentes et nous comprenons aisément pourquoi.

Je vous propose donc de présenter l'incidence qu'a la situation actuelle sur votre activité, et comment vous prévoyez les prochains mois. Ensuite, nous verrons avec Monsieur Delaunay quels outils ont été mis en place pour soutenir les entreprises, notamment les start-up, en cette période de pandémie et avec Madame Ferrère, quels ont été les impacts de la crise sur les levées de fonds en 2020, à la fois en quantité et en qualité.

Tour de table

Antoine Rostand

S'agissant tout d'abord des levées de fonds, nous avons tout d'abord fait une série A guidée par Index Ventures, puis une série B qui est un fonds suisse-californien, guidé par Cathay Innovation, qui est un fonds français franco-chinois. Nous avons ainsi levé 40 M€ depuis le début (2016).

La crise a fortement impacté notre activité puisque le monde de l'énergie a été extrêmement perturbé par les impacts économiques du Coronavirus. Cela a été tout de même assez compliqué du point de vue de nos clients, mais nous avons réussi à augmenter notre chiffre d'affaires de 50 %, ce qui reste inférieur à nos prévisions. Nous avons cependant pu maintenir notre croissance et nos recrutements grâce aux soutiens mis en place par l'État, notamment le bridge French Tech et les PGE¹⁶. Les instruments mis en place par Bercy se sont donc avérés parfaitement adaptés à notre situation et nous ont permis de passer un risque conjoncturel que nous aurions eu beaucoup de mal à gérer sans cela. Nous aurions peut-être eu à envisager la cession de la société à l'étranger ou quelque chose comme cela. Donc honnêtement, de notre point de vue, les outils mis en place ont été parfaitement efficaces et nous ont permis d'éviter le pire, quand bien même l'activité elle-même était encore en forte croissance.

¹⁶ Voir : soutien aux entreprises innovantes face à la crise sur le site de BPIFrance 29/04/2020 = <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Bpifrance-accentue-son-soutien-aux-entreprises-innovantes-face-a-la-crise-49411>

Il me semble important, désormais, de regarder devant nous. Tout le monde prévoit un redémarrage rapide, avec des besoins en liquidités. Il va y avoir également beaucoup de *pitching*, donc de mouvements de talents d'une société à l'autre, c'est pourquoi nous prévoyons une grosse pression sur nos effectifs.

Je pense qu'il faut maintenant penser aux instruments permettant d'aider les sociétés, les start-up dans une phase de très forte croissance et de concurrence exacerbée. Je n'ai malheureusement pas de solution magique, mais l'essentiel de la crise est, je le pense, derrière nous grâce au vaccin, et maintenant, il faut penser au redémarrage qui va être très actif, très puissant, avec une concurrence importante. Et bien évidemment, ce sont les sociétés qui auront les moyens, qui auront les financements qui gagneront dans cette course internationale.

Dominique Pialot

Nous reviendrons évidemment sur les talents et les éventuelles difficultés de recrutement qui risquent d'être exacerbées dans cette situation de sortie de crise que nous espérons tous. Quant à vous, Olivier Vaury, il me semble bien que pour ManoMano, ça ait été le « jackpot »...

Olivier Vaury

Je ne sais pas si c'est le terme, car rien ne tombe jamais du ciel, mais il est vrai que la crise a créé des opportunités pour nous et que nous avons travaillé dur pour les saisir. Je rappelle, car j'étais un peu au cœur de tout cela quand les premiers confinements sont arrivés en Europe, qu'à l'époque, nous nous demandions si le e-commerce allait pouvoir continuer à fonctionner. Nous nous sommes demandé, à l'annonce du premier confinement, si le gouvernement allait considérer les livraisons e-commerce comme essentielles ou non. Nous avons élaboré de nombreux scénarii, notamment de fermeture de site, etc., mais fort heureusement, quelques jours ou quelques semaines plus tard, c'est un scénario assez différent qui s'est dessiné.

Les opportunités ont été de deux ordres pour nous : d'une part, il y a eu une bascule assez massive vers le e-commerce en général. La Fevad¹⁷ a publié quelques chiffres, qui montrent que la vente de produits *online* a augmenté, en France, d'un peu plus de 30 % en 2020 par rapport à 2019, et je crois savoir que la tendance est assez similaire dans les autres pays européens, alors que nous étions plutôt sur des croissances autour de 10 % les années précédentes. Et d'autre part, nous avons assisté à une accélération de la digitalisation du commerce en général et nous concernant, sur le marché de la maison, nous avons bénéficié du fait que les Européens ont passé beaucoup plus de temps chez eux, soit parce qu'ils ont été confinés soit parce qu'ils se sont mis en télétravail (et beaucoup d'entre eux sont encore, à ce jour, en télétravail), donc quelque part, notre « terrain de jeu » s'est élargi par rapport à ce qu'il était avant la crise. Voilà quelles ont été les bonnes nouvelles sur le marché.

Il a ensuite fallu faire preuve de beaucoup d'agilité afin de saisir ces opportunités. Tout le monde ne s'en souvient pas forcément, mais il y a un an, les transporteurs étaient totalement perturbés. Certains étaient fermés totalement, d'autres étaient fermés dans certaines régions parce qu'ils avaient des problèmes d'effectifs, parce qu'ils n'avaient pas de masques ou de gel hydroalcoolique pour continuer leurs opérations en toute sécurité, et leurs équipes étaient donc en chômage partiel. Nous avons donc dû réorganiser toutes nos équipes sur l'objectif du moment, qui était de permettre à nos marchands de continuer leur activité, de continuer à proposer des produits et à livrer ces produits à nos clients. D'un point de vue très opérationnel, nous avons aidé nos marchands à trouver des équipements de protection, des gels, des masques, des combinaisons, etc. Nous avons même réorienté, pendant quelques semaines, toute notre équipe de recrutement pour aider nos marchands à recruter du *staff* afin qu'ils puissent continuer leur activité, notamment par rapport à l'afflux de commande que nous

¹⁷ FEVAD : fédération du e-commerce et de la vente à distance : <https://www.fevad.com/>

voyions venir. Tous les matins, nous devions également faire le point sur la situation logistique. Idem, s’agissant de la technologie. En effet, attirer les clients paraît tout naturel pour un site web, mais lorsque votre trafic est multiplié par quatre ou cinq en quelques jours, il faut disposer d’une infrastructure technologique suffisamment solide pour pouvoir absorber cette augmentation. Et tout le monde ne l’a pas fait. C’est ainsi que l’un de nos concurrents, en Angleterre, qui s’appelle B&Q (en quelque sorte, le « Leroy Merlin » anglais) a affiché sur son site pendant les cinq semaines du premier confinement, un message qui invitait les clients à entrer dans une file d’attente et à revenir sur le site une heure plus tard afin de passer commande. Nous ne parlons pas là d’un magasin, mais bien d’un site Internet. Évidemment, c’est le reflet de choix technologiques qui ne sont pas adaptés à ces ruptures très fortes. Pour notre part, nous avons eu la chance d’avoir anticipé ces sujets-là et de disposer d’une infrastructure technologique très élastique à l’évolution du trafic, mais tout cela pour dire que ce ne sont clairement pas des choses qui tombent du ciel, il a fallu travailler dur pour cela. Mais le fait est que les résultats ont été assez positifs, avec un volume de ventes qui a été multiplié par deux entre 2019 et 2020.

Nous n’avons pas eu recours, de ce fait, aux dispositifs d’aides gouvernementales type PGE, etc., dans la mesure où notre situation de trésorerie était très saine. Les 125 M€ que nous avons levés juste avant la crise de la Covid¹⁸ nous ont permis d’aborder tout cela avec une certaine sérénité. Pour autant, nous avons pu profiter des mécanismes mis en place à ce moment-là, et notamment nous avons entamé des discussions avec la Banque de France afin d’améliorer notre cotation Banque de France¹⁹, ce qui n’est pas forcément simple pour une start-up. En effet, une start-up qui lève des fonds et qui n’a donc pas de rentabilité (sinon, nous ne lèverions pas des fonds) ne rentre pas forcément dans les bonnes cases. Nous avons donc initié des discussions avec la Banque de France, et cela s’est très bien passé. Bien évidemment, le parcours de ManoMano pendant la Covid a été un élément important pour la Banque de France, afin de revoir un peu ses modèles de *scoring* habituels.

Dominique Pialot

Merci beaucoup, Olivier. Je donne maintenant la parole à BlaBlaCar, qui évidemment est beaucoup plus contraint par les confinements. J’imagine, Sviatoslav, que ce n’est pas la période la plus remarquable de votre histoire.

Sviatoslav Beysens

Effectivement, je le confirme. Vous aviez dit quelque chose en introduction qui était très vrai, à savoir que les entreprises du numérique avaient plutôt bien résisté à la crise, à ceci près qu’une entreprise du numérique, c’est toujours le numérique et un secteur d’activité. En l’occurrence, nous sommes numérique et transport, or, le secteur des transports a forcément été relativement fortement impacté par la crise de la Covid et par les restrictions de déplacement qui ont été mises en place. Nous n’avons donc pas fait exception à cela, à tel point que durant le premier confinement, nous avons carrément fermé la plateforme dans l’ensemble des pays dans lesquels nous sommes implantés, car nous pensions aussi qu’il était de notre devoir de le faire.

Ce qui me semble intéressant, c’est de voir la dynamique que nous avons eue à la suite du premier confinement. En effet, lors du premier confinement, nous étions tous en train de découvrir ce qu’était la Covid et les restrictions qui allaient avec, mais au moment du premier déconfinement, donc plutôt aux environs de l’été 2020, nous avons observé un phénomène qui a été très rassurant, à savoir que nous nous sommes rendu compte que la reprise sur le covoiturage se faisait très rapidement. Dans la

¹⁸ Journal du net – 28/01/2020 : <https://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/1488400-le-specialiste-du-bricolage-manomano-leve-125-millions-d-euros/>

¹⁹ Banque de France – comprendre la cotation BdF : <https://entreprises.banque-france.fr/page-sommaire/comprendre-la-cotation-banque-de-france>

mesure où nous sommes sur une place de marché avec des niveaux d'offres et de demandes qui s'équilibrent, à partir du moment où les personnes recommencent à circuler, finalement, le niveau d'offres et de demandes sur la plateforme revient rapidement. L'été 2020 s'est donc plutôt globalement bien passé. Nous avons eu évidemment une petite pénurie côté offres, c'est-à-dire côté conducteurs pendant l'été, pour des raisons sanitaires, mais concrètement, la demande a tout de même crû de 15 % par rapport à l'année précédente. Donc même dans une période extrêmement compliquée, nous avons vu qu'il y avait toujours de l'intérêt pour le covoiturage et que la communauté se remobilisait. Nous avons posé la question à notre communauté, qui s'est dite à la fois rassurée par le fait que le covoiturage, ce sont des petits équipages et que les gestes barrière sont particulièrement bien respectés (le port du masque est parfaitement respecté, de même que l'utilisation de gel hydroalcoolique) et surtout, les gens se sentaient plus en sécurité à deux ou trois dans une voiture, plutôt qu'à 100 ou 150 dans un wagon. Assez naturellement, les gens se sont donc tournés vers le covoiturage.

Cela a été en revanche beaucoup plus compliqué pour notre activité de bus, car cela nécessite de remettre en place des réseaux sur la route, de relancer des lignes, etc. Or, cela n'a de sens que si nous sommes capables de remplir les bus. Pour vous donner un ordre de grandeur très rapide sur le *business model* des bus, une ligne est rentable dès lors que son taux d'occupation est supérieur à 70 %. Bien évidemment, en période Covid, cela s'est avéré extrêmement compliqué à mettre en place, y compris en dehors des périodes de confinement. En effet, tant que l'incertitude demeure, les gens ne réservent pas et ont du mal, par exemple, à vouloir se déplacer en vacances. Nous avons donc nécessairement eu un impact sur la demande, et le résultat de tout cela est que notre réseau de bus est toujours à l'arrêt, depuis le début du deuxième confinement. Nous espérons néanmoins pouvoir le relancer bientôt.

Cette période a bien évidemment été compliquée, pour autant, nous avons continué à investir dans l'avenir, c'est-à-dire que nous avons continué à travailler sur nos produits et sur nos différents pays, afin d'améliorer encore notre service. Nous avons pu faire cela notamment grâce aux aides reçues de l'État, à travers le PGE (qui a été très important pour nous donner ce « bol d'air frais » qui nous a permis de respirer au niveau trésorerie) ou parce que nous avons pu intégrer la liste du secteur S1 (il s'agit de la liste des secteurs d'activité protégés, parce que particulièrement impactés par la crise de la Covid telles que les activités de tourisme et de transport qui y sont associées), ce qui nous a permis d'être beaucoup plus flexible, notamment sur les questions de chômage partiel. Le fait que nous ayons pu envisager la crise avec beaucoup de sérénité vient sans aucun doute de ces dispositifs, qui ont été mis en place très rapidement par l'État, et dont nous avons pu bénéficier.

Si j'ai choisi de faire une introduction sur cette partie numérique et transport, c'est parce que la plupart des entreprises de transport ont pu intégrer la liste S1 très rapidement dès la fin du premier confinement et les bus de tourisme y ont très rapidement été ajoutés²⁰. En revanche, il a été beaucoup plus compliqué de faire comprendre à l'État, s'agissant de BlaBlaCar, que même si nous avons un code NAF de plateforme numérique²¹, nous opérons aussi dans le secteur des transports et que donc, nous étions impactés de la même manière. Mais au final, tout est bien qui finit bien, puisque nous avons pu intégrer cette liste en décembre, et que cela a été réellement un élément essentiel pour nous permettre de passer la période sereinement.

Dominique Pialot

Monsieur Delaunay, je ne sais pas si vous souhaitez ajouter quelque chose, car nos trois intervenants ont loué l'efficacité des outils mis à leur disposition pour passer ce mauvais cap lié à la crise sanitaire.

²⁰ Voir liste S1 et S1bis au 08/02/2021 : https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/covid19-soutien-entreprises/FDS-ListesS1-S1bis-08-02-2020.pdf

²¹ Blablacar : Catégorie Informatique – Code 6311Z – Traitement de données, hébergement et activités connexes

Arnaud Delaunay

Deux points me paraissent ressortir des interventions de ces différentes entreprises, qui illustrent une variété de situations. Je pense qu'il nous faut tout de même nous souvenir où nous en étions il y a un an, à savoir dans une grande incertitude collective. Il convient de noter que les annonces ont été rapides puisque dès fin mars, début avril, un focus fort a été fait sur le secteur de la tech, qui montre qu'à côté des secteurs historiques que sont l'automobile ou l'aéronautique, il y a eu une mobilisation sectorielle au-delà des dispositifs de droit commun qui ont été évoqués. Cela a été suivi d'un renforcement, au cours du mois de juin, avec une panoplie de dispositifs permettant d'accompagner ces dispositifs de droit commun, que ce soit pour gérer la transition entre deux levées de fonds ou pour faciliter leur trésorerie avec des versements anticipés en matière fiscale, ou que ce soit par la création de nouveaux outils. En effet, certaines entreprises innovantes, de par leur spécificité et leur situation financière, n'avaient pas accès au PGE. Nous avons donc conçu des dispositifs *ad hoc*.

Quelques enseignements donc : une mobilisation forte pour le secteur de la tech au cours d'une période d'incertitudes qui témoigne de son caractère stratégique. Il y avait donc un coût d'opportunité, quelque part, à perdre les « bénéfiques » des investissements des dernières années et des avancées enregistrées. Ces retours positifs, un an plus tard, sont donc satisfaisants.

Le deuxième point, c'est qu'évidemment, la tech n'est pas un secteur uniforme. Il existe des spécificités très fortes, une importante hétérogénéité, et c'est certainement un autre enseignement, à savoir que les problématiques se posent différemment suivant les entreprises. Mais je ne reviendrai pas sur ce point, sur lequel les intervenants ont été très clairs.

Nous avons mis rapidement en place une véritable boîte à outils pour pouvoir passer la crise, et maintenant, nous devons regarder vers l'avenir.

Dominique Pialot

Maïlys Ferrère, comment la crise de la Covid s'est-elle traduite, finalement, dans le domaine des levées de fonds ? Quels impacts a-t-elle eus sur l'activité de financement des start-up en 2020 ?

Maïlys Ferrère

Le montant total des levées de fonds n'a pas été très négativement impacté par la crise en 2020, mais avec un contraste important entre les petites levées (moins de 30M€), qui ont plutôt subi le contrecoup de la crise et un certain attentisme de la part des fonds d'investissement.

Je m'occupe plus particulièrement des levées de plus de 20 M€, et dans ce domaine, nous avons compté globalement 69 opérations, autrement dit pratiquement le même nombre qu'en 2019, qui était une année en forte croissance. Et en termes de montant, nous sommes à peu près au même niveau également, c'est-à-dire autour de 4 Mds€. Mais nous avons constaté que c'était les très grosses levées, de plus de 100 M€ qui avaient beaucoup progressé. *A contrario*, les levées de moins de 20 M€, voire de moins de 10 M€ ont diminué d'à peu près un tiers par rapport à 2019. Ce qui s'est passé, c'est que globalement, les sociétés ont pu bénéficier, pour un certain nombre d'entre elles, des PGE et des French Tech bridges, qui leur ont permis d'attendre un peu afin d'avoir davantage de visibilité sur l'impact, notamment du premier confinement, et ainsi de passer le cap. Pour toutes les sociétés qui avaient prévu de lever des fonds en 2020, ces dispositifs ont vraiment permis de gagner du temps, d'avoir davantage de visibilité et de pouvoir lever dans de meilleures conditions.

Il est également intéressant de voir que 2021 démarre plutôt sur un très bon *trend*. Selon les chiffres qui m'ont été communiqués, au 31 mars, toujours s'agissant des levées de plus de 20 M€, nous

sommes à peu près en phase avec le début des années 2019 et 2020. Nous sommes donc toujours sur une tendance de développement.

En tant qu'investisseur, nous avons constaté au début du premier confinement un certain attentisme, certains fonds ayant même décidé de « lever le crayon », mais assez rapidement, dans les mois qui ont suivi, l'activité a vraiment pu reprendre, et un certain nombre d'opérations ont pu se faire en distanciel de A à Z, ce qui constitue un signe d'adaptation forte de l'écosystème.

Autre point important : les levées des fonds d'investissement n'ont pas été trop impactées non plus et les fonds ont continué à lever de l'argent. La manne de ce que l'on appelle dans le jargon du *dry powder*, c'est-à-dire la trésorerie qui est disponible au sein des fonds pour investir est toujours à des niveaux importants.

Donc en résumé, des éléments assez contrastés, mais globalement tout de même un impact assez limité.

Dominique Pialot

Je vous propose de nous expliquer comment le financement des start-up françaises a évolué au cours de ces dernières années. En 2013, on parlait de 1 500 start-up soutenues par an, maintenant nous en sommes plutôt à 3 000 voire 4 000. Vous m'avez dit que nous étions « des bambous en passe de devenir des séquoias, mais que nous n'étions pas encore des baobabs ». J'ai cru comprendre que sur certaines phases de développement, notamment l'amorçage, nous avons dépassé l'Allemagne et que nous essayions maintenant de rattraper le Royaume-Uni, même si nous en sommes encore assez loin. Comment voyez-vous évoluer tout cela ? Et peut-être aussi un mot sur un sujet qui, me semble-t-il, vous tient particulièrement à cœur, à savoir l'accès des scientifiques au financement et le plan deeptech.

Mailys Ferrère

Voici quelques éléments de mise en perspective qui montrent la maturation de l'écosystème des start-up. En 2014, il y a eu huit levées de plus de 20M€, pour un total de 500 M€. En 2018, il y en a eu 31, pour un total de 1,4 Md€. Et l'année dernière, en 2020, il y en a près de 70, pour un total de 4 Mds€. Cela vous montre bien la montée en puissance de l'écosystème des start-up, qui ont des modèles économiques de plus en plus validés et performants. Je crois que les représentants des trois start-up de ce colloque le démontrent parfaitement. Nous avons vraiment franchi une véritable étape de maturation de l'écosystème en France.

En parallèle de cela, la taille moyenne des fonds d'investissement de capital risque en France (c'est bien évidemment grâce à eux que ces levées de fonds peuvent se faire) a doublé entre 2013 et 2018, aidés à la fois par leur *track record*, mais également par un certain nombre de mesures gouvernementales qui favorisent cela. Je citerai un exemple, puisque c'est l'une des dernières mesures en faveur de la création de fonds de *growth* (dans le jargon, ce sont les fonds qui investissent dans des start-up matures). La mission Tibi faisant suite au rapport de Philippe Tibi²² a abouti à la labellisation d'une trentaine de fonds en France, dédiés pour investir dans les entreprises de la tech relativement matures. C'est l'un des éléments de démonstration de la maturation, qui se fait à la fois par la partie de fonds et par la partie start-up. C'est très positif, et nous sommes effectivement convaincus être sortis de la forêt de bonzaïs, que nous entrons dans la forêt de bambous, voire que nous en sommes à quelques séquoias. L'enjeu n'est peut-être pas tellement celui-là, c'est plutôt d'essayer d'aller bien au-

²² Rapport de Philippe Tibi sur le financement des entreprises technologiques françaises remis le 19/07/2019 (à télécharger) : <https://www.economie.gouv.fr/rapport-philippe-tibi-financement-des-entreprises-technologiques-francaises>

delà et d'avoir des entreprises qui valent plus de 10 Mds€ à un horizon proche. C'est vraiment en « poussant nos champions » que nous réussirons à avoir des champions de la tech en Europe.

Un mot sur le plan deeptech. Nous sommes au sein de Bpifrance, en train de fêter les deux ans de ce plan, qui prévoit un certain nombre de mesures visant à redynamiser la création de start-up sur des technologies très différenciantes, avec beaucoup de brevets, souvent des temps de développement relativement longs et souvent aussi des modèles assez capitalistes, autrement dit tout ce qui est assez compliqué à financer et qui demande une impulsion du gouvernement, essentielle pour que nous puissions nous différencier dans les technologies de demain.

L'un des volets, très important, consiste à pousser les chercheurs à créer des entreprises, à les accompagner et à les financer. Nous mettons donc en place différents dispositifs, qui portent sur le financement mais aussi sur l'accompagnement. En ce qui concerne les outils de financement, nous essayons de pousser les fonds qui ont un focus deeptech à faire leur travail et, côté Bpifrance, nous y sommes pleinement impliqués.

Dominique Pialot

Arnaud Delaunay, souhaitez-vous revenir brièvement sur les différents outils dédiés au financement des start-up ? Vous avez déjà mentionné la French Tech 120, Next40... Et ensuite, j'aimerais faire réagir les différents représentants des entreprises quant à l'adéquation de ces outils à leurs besoins.

Arnaud Delaunay

Oui, un élément important si nous prenons un peu de distance, est que le soutien à l'écosystème d'innovation est constitué d'une pluralité de dispositifs. Effectivement, certains outils dont nous avons parlé tout à l'heure ont une plus grande actualité ou une plus grande visibilité, mais le soutien à l'innovation, qui passe aujourd'hui de plus en plus par les start-up et les scale-up, est un *continuum* et un ensemble de dispositifs.

De l'ordre de 10 Mds€ par an soutiennent l'innovation. Les deux tiers correspondent à du soutien fiscal, notamment à travers le crédit d'impôt recherche CIR (très important pour toutes les entreprises innovantes), le crédit d'impôt innovation pour les PME, CII, en accompagnement du CIR, et évidemment le dispositif « jeunes entreprises innovantes » pour les start-up. Soit ces dispositifs fiscaux existent de longue date, soit ils ont été solidifiés, soit ils ont été confirmés (je pense notamment au JEI)²³, mais leur stabilité et leur prévisibilité de même que le montant accordé, est significatif au regard d'autres pays, et constitue un élément important du soutien à l'écosystème d'innovation et aux start-up.

Deuxième point, ces dispositifs fiscaux s'accompagnent d'aides directes et indirectes financières. Madame Ferrère vient d'évoquer la question des fonds propres, et évidemment, les pouvoirs publics via Bpifrance ou d'autres acteurs, les soutiennent indirectement, via les fonds ou alors en investissement direct pour certaines thématiques sur lesquelles il existe des failles de marché, en matière environnementale notamment. Mais il y a également toutes les aides directes, qui accompagnent les entreprises à toutes les étapes de leur développement. Nous n'allons pas entrer dans le détail de tous les dispositifs, notamment ceux qui sont opérés par Bpifrance, mais cela va de l'exploration de la faisabilité jusqu'à la démonstration, qu'il s'agisse de projets individuels ou de projets collaboratifs, de montants variées. Certains peuvent évoquer un foisonnement, une multitude de

²³ Cf : Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) – mis à jour janvier 2021

Crédit d'impôt recherche (CIR) : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F23533>

Crédit d'impôt innovation (CII) : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F35494>

Jeune entreprise innovante ou universitaire (JEI - JEU) : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31188>

dispositifs, mais c'est la contrepartie d'une offre permettant de répondre aux spécificités, des différentes start-up et scale-up.

Pour autant, le soutien financier est essentiel, c'est une condition nécessaire, mais pas suffisante et la question de l'accompagnement est également très importante. Le plan deeptech, à l'image de cette logique de *continuum*, financier, certes, mais qui essaie d'adresser de manière réglementaire ou avec une communication auprès des acteurs de la recherche publique.

Voici donc les éléments qui me semblent importants, à savoir une pluralité d'outils adaptés aux différentes entreprises, aussi bien financiers que non financiers. Évidemment, dans l'accompagnement et dans l'écosystème, la mission French Tech joue un rôle important. Le programme French Tech 120²⁴ est un programme qui permet d'accompagner des scale-up choisies sur des critères de levées de fonds ou de croissance du chiffre d'affaires, automatiquement s'agissant de toutes les entreprises qui accèdent au statut de licorne. Ce programme permet d'accompagner ces entreprises dans leur chemin d'hyper croissance. Cela passe par un réseau de correspondants auprès d'une multitude d'opérateurs. Nous avons évoqué la Banque de France tout à l'heure, mais nous pouvons citer également l'INPI, le CNRS, des administrations comme la Direction générale des finances publiques, etc.²⁵, avec des correspondants qui adressent les questions qui se posent plus spécifiquement à ces entreprises en forte croissance. Il s'agit, là aussi, d'une manifestation concrète, visant à compléter ce panorama et à ne pas se contenter du seul financement. L'enjeu est bien de lever tous les verrous et de ne pas se concentrer sur un seul. Bien évidemment, il reste encore beaucoup à faire, mais je souhaitais tout de même mettre l'accent sur cette approche holistique que nous essayons d'avoir.

Dominique Pialot

Un certain nombre de questions sont posées sur le chat :

Je vais essayer de vous donner lecture de celles qui sont le plus en lien avec ce dont nous avons déjà parlé, et notamment deux questions qui s'adressent notamment à BlaBlaCar : « *Une licorne est-elle nécessairement rentable ?* », et « *Jusqu'à quand peut-on parler de start-up ?* ».

Sviatoslav Beysens

C'est un point qui peut être débattu, mais selon moi, on reste une start-up tant que l'on n'a pas trouvé de *business model* stable. Certaines start-up peuvent ne durer qu'un an parce qu'elles ont trouvé un *business model*, et elles savent que celui-ci va rester le même pour les années à venir, que c'est quelque chose qui est rentable, etc. Dès lors, ce n'est plus une start-up. À l'inverse, tant que le régime d'origine n'a pas trouvé exactement sa forme de rentabilité, ou que l'on commence à rajouter des briques de services nouvelles et qui, elles-mêmes, n'ont pas encore trouvé de *business model*, alors on peut encore parler de start-up. Dès lors, BlaBlaCar est-elle encore une start-up ? Tout dépend de quoi nous parlons. Sur le covoiturage longue distance, nous avons trouvé notre *business model* économique, donc nous ne serions plus une start-up au sens du covoiturage longue distance. En revanche, pour ce qui est du covoiturage courte distance, totalement nouveau, nous sommes encore dans une logique de start-up, nous sommes encore en train de voir quel est le meilleur moyen pour un modèle pérenne.

Quant à la question de la rentabilité des licornes, je pense que nous avons nombre d'exemples de licornes qui ne sont toujours pas rentables. Pendant très longtemps, Uber a été la licorne emblématique dans le monde, et je suis quasiment sûr que cette société n'est toujours pas rentable

²⁴ Champions français de la tech et du numérique : la promotion 2021 du French Tech Next40 / French Tech 120 : <https://www.economie.gouv.fr/champions-francais-tech-numerique-promotion-2021-french-tech-next40#08/02/2021>

²⁵ Correspondants French Tech : <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startups/correspondants-french-tech/>

aujourd'hui. Ce n'est donc pas nécessairement lié. En réalité, il y a tout de même un *proxy* entre valorisation d'un côté et potentiel de croissance et de rentabilité future de l'autre.

BlaBlaCar est devenue une licorne avant d'être rentable, mais ce qui nous a permis d'accélérer notre croissance et notre retour sur investissement a été de prouver, dès 2018, que nous pouvions être rentables. C'est-à-dire que nous avons été rentables une année, afin de prouver que notre *business model* fonctionnait bien. Ensuite, en 2019, nous avons voulu accélérer l'expansion, à la fois internationale et de services, qui nous paraissait importante, l'idée étant bien d'accélérer, et donc de chercher la croissance plutôt que la rentabilité. Mais nous avons déjà démontré que le jour où nous voulions devenir rentables, nous pouvions l'être. Pour être tout à fait transparent, à l'origine, le plan était de redevenir rentable en 2020, mais il s'est passé ce qui s'est passé...

Olivier Vaury

Je voudrais rebondir, car j'ai également reçu des questions qui m'ont été envoyées en privé par les participants, toujours un peu autour de ce thème-là.

Je suis tout à fait aligné avec ce qui vient d'être dit, s'agissant de la définition d'une start-up. Je pense en effet que ce n'est pas binaire, c'est-à-dire que cela ne s'applique pas à une organisation, mais bien aux parties de l'organisation. Aussi bien BlaBlaCar que ManoMano ont plusieurs activités, dont certaines ont trouvé leur *business model* et d'autres le cherchent encore. Nous avons un portefeuille d'activités et de start-up internes que nous gérons.

Quant à la valorisation, là non plus, ce n'est pas binaire. Par exemple, à ManoMano, nous avons montré que l'entreprise était rentable sur le *business* historique qu'est la France, ce qui nous rassure beaucoup quant à notre capacité à mettre des fonds sur les autres *business* que nous développons, que ce soit en dehors de France ou sur le nouveau *business* que nous avons lancé, il y a un an et demi, pour les professionnels du bâtiment avec un service logistique, etc. Nous avons donc un portefeuille d'activités assez large, avec un niveau de maturité différent. Ce qui est important, c'est que nous ayons conscience qu'il y a un potentiel de rentabilité là où nous investissons de l'argent, et c'est bien évidemment ce que tous les investisseurs vont regarder.

Je pense que la question de la rentabilité des start-up est plus fréquente en France que, par exemple, aux États-Unis. Mais il faut s'interroger : les États-Unis auraient-ils des GAFAs, des Uber, des Airbnb, des Stripe, etc., autrement dit des décacornes et au-delà, qui ne sont aujourd'hui pas rentables, si elles avaient été poussées trop tôt à chercher la rentabilité ? ManoMano pourrait être rentable, mais il est évident que la société serait beaucoup plus petite que ce qu'elle est aujourd'hui, et qu'elle n'aurait pas du tout le même niveau de croissance. Il me semble donc important, dans l'état d'esprit de l'écosystème tech français ou européen, de commencer par l'ambition de la vision, avant de se lancer sur une analyse financière telle qu'elle pourrait être faite sur une société cotée qui existe depuis cinquante ans. Regarder la rentabilité prématurément pourrait constituer, dans certains cas, une forme de timidité sur l'ambition du projet, or, nous avons besoin, en France, d'avoir des acteurs de l'écosystème – que ce soit les entrepreneurs eux-mêmes ou tous les acteurs qui gravitent autour – avec un niveau d'ambition extrêmement fort, si nous voulons arriver aux objectifs de 25 licornes ou de sociétés valorisées à plus de 10 Mds€.

Dominique Pialot

Quel est votre sentiment, Antoine Rostand, par rapport aux dispositifs français d'accompagnement et de financement des start-up. Afin d'essayer d'organiser le débat autour de points en particulier – mais vous pouvez évidemment vous-mêmes en souligner d'autres – Comment cela se passe aux différents stades de développement des start-up ? En effet, j'ai cru comprendre qu'en termes d'amorçage, il n'y

avait aucun problème, en France, voire que les robinets étaient largement ouverts, mais que c'était plutôt par la suite que cela se complexifiait, et notamment pour les séries C et l'internationalisation. Un autre point, à propos du rôle spécifique de Bpifrance, quel poids occupe-t-elle et donc quel poids des fonds publics dans le financement des start-up en France, mais également quel rôle de *gate keeper*. Comment percevez-vous tout cela ?

Antoine Rostand

Il faut quand même reconnaître que la France est un peu le paradis des start-up de type technologique (mais pas de toutes les start-up), que ce soit à travers les aides, du CIR, des conditions fiscales... Tout ceci est très intéressant pour les fondateurs et les employés. Nous avons un cadre extrêmement favorable aux start-up. Et parallèlement, nous avons un niveau de salaire des surdiplômés qui est très faible en France, avec un écart d'un à cinq entre la même personne dans la Silicon Valley et en France. Nous avons donc un avantage coût considérable, pour des problématiques de *deeptech* qui sont évidemment les technologies d'avenir, qu'il s'agisse de l'IA ou l'algorithmique. Nous avons une école de mathématiques, en France, qui est mondialement connue, nous avons des premiers en mathématiques et c'est ce qui est à la base de l'algorithmique liée à l'intelligence artificielle. Nous avons évidemment cette combinaison, à la fois de disponibilité du talent et des dispositifs divers, fiscaux, etc., qui fait qu'il est facile et très intéressant de créer une start-up en France, même s'il s'agit d'un *business* mondial. En ce qui concerne Kayrros, notre *business* est dans le monde entier, mais même si ce n'est pas français, je recommencerais à créer ma société à Paris, compte tenu de ce dont je viens de parler.

Nous avons parlé des dispositifs de type CIR, mais il existe également un maquis de subventions assez considérable entre la France et l'Europe. Nous avons beaucoup bénéficié, nous concernant, du *Green Deal*, car nous suivons les émissions de gaz à effet de serre, donc il y a beaucoup de choses là-dessus. Nous avons eu le concours mondial de l'innovation en France, nous avons Horizon2020²⁶, il y a donc beaucoup de financements disponibles. Mais nos concurrents américains, quant à eux, disposent d'un guichet unique qu'est le département de la Défense américaine. Ils font 50 à 60 % de leurs revenus avec les poches quasiment infinies du DoD, qui finance à guichet ouvert et sans aucune contrepartie, avec des modes de financement très simples, les entreprises de *deeptech*. En France et en Europe, il est clair que nous n'avons pas cela. Nous avons accès à des financements à peu près similaires, mais c'est un véritable parcours du combattant pour y arriver, à tel point que Kayrros dispose d'une équipe de quatre à cinq personnes, qui travaille exclusivement sur la recherche de ce type de financement, avec des consultants, etc. C'est donc possible, mais c'est beaucoup plus compliqué en Europe et en France, pour y avoir accès. Je ne me plains pas, car nous venons de signer avec l'Agence spatiale européenne²⁷, qui nous a fait un très beau contrat de développement, donc nous trouvons, mais c'est plus long et plus compliqué.

Quant au rôle de Bpifrance, il est évident que les pays qui réussissent dans la tech ont un équivalent Bpifrance. Ce n'est donc pas forcément un manque de financement. Aux US, c'est le DoD, CIA et des choses comme cela, donc ce sont des instruments de souveraineté, mais il y a toujours du soutien étatique apporté à la tech, parce que comme le disait Maïlys, il faut investir. Nous prenons des risques technologiques, c'est très intensif d'un point de vue capitalistique et cela nécessite plusieurs années de développement. Donc sans soutien étatique de type Bpifrance ou autres, je pense que nous ne pourrions pas être au niveau qui est le nôtre actuellement.

²⁶ <https://www.horizon2020.gouv.fr/>

²⁷ EuropeanSpace Agency and CNES endorse expansion of Kayrros methane detection technology with new €2.4 million contract 31/03/2021 : https://www.kayrros.com/wp-content/uploads/2021/03/ESA-Press-Release_31-March-2021.pdf

Olivier Vauray

Je suis d'accord avec tout ce qui a été dit. En ce qui concerne le Next40 ou le French Tech 120, cela paraît vraiment tout simple, mais rien que le fait d'avoir un peu normalisé et créé une liste formelle d'entreprises crée en soi de la valeur. En effet, cela donne de la visibilité vis-à-vis des investisseurs français ou internationaux, mais aussi vis-à-vis des candidats qui souhaitent travailler dans nos entreprises. Car beaucoup de candidats expliquent clairement qu'ils veulent travailler dans des entreprises du Next40, car ce sont des entreprises qui ont levé beaucoup de fonds, qui ont donc les moyens de développer de beaux projets, tout en étant encore relativement jeunes et donc qui présentent des caractéristiques d'agilité, de rapidité dans l'exécution, etc., mais également une très bonne ambiance de travail. Je tenais donc à souligner aussi que rien que le fait de nommer les choses apportait de la valeur, au-delà de tous les dispositifs concrets qui ont déjà été évoqués et qui eux-mêmes, apportent de la valeur à nos sociétés.

Maïlys Ferrère

Lorsque ce label a été lancé, il y a deux ans je crois, un certain nombre d'intervenants avaient des interrogations sur l'utilité de ce programme, mais il est clair que deux ans plus tard, lorsque certaines sociétés qui étaient dans la liste l'année dernière n'y figurait plus, faute d'avoir atteint les critères, cela a été un drame. Nous nous sommes ainsi rendu compte que cela avait beaucoup d'importance et que ce n'était finalement pas le gadget que certains ont pu imaginer à l'époque.

Olivier Vauray

Je tiens à préciser que j'étais le premier dans la liste des sceptiques. Mais je considère aujourd'hui que cela a bien fonctionné, et même sur des dispositifs assez concrets. Le fait de pouvoir être mis en relation avec des correspondants French Tech dans les différentes administrations a été extrêmement utile. J'ai parlé de la Banque de France tout à l'heure, et c'est clairement le dispositif French Tech qui nous a permis de revoir notre cotation Banque de France, faute de quoi nous n'aurions jamais pu le faire. Et nous avons également accéléré le paiement de notre crédit impôt recherche grâce à cela aussi. Bien sûr, cela ne fonctionne pas à tous les coups, nous avons tenté notre chance sur certains dispositifs réglementaires qui nous paraissaient vraiment très lourds, et sur lesquels nous souhaitions bénéficier de reports, etc., mais malheureusement, cela n'a pas toujours fonctionné. Mais globalement, cela a réellement apporté de la valeur. Nous soutenons donc pleinement cette initiative.

Dominique Pialot

Maïlys Ferrère, vous qualifiez l'investissement de Bpifrance de « *capital patient* » et de « *management friendly* », pouvez-vous nous dire en quelques mots ce que cela signifie ?

Maïlys Ferrère

« *Capital patient* » et « *management friendly* », sont les deux éléments qui permettent de soutenir les entrepreneurs sur la durée. C'est effectivement de pouvoir être en phase avec le développement de l'entreprise et pouvoir l'accompagner. Et surtout, ce qui est très important pour les sociétés qui ont des modèles capitalistiques, c'est d'avoir la capacité de réinvestir. En effet, je pense que la principale interrogation pour un dirigeant, lorsqu'il choisit son tour de table, consiste à savoir si les investisseurs qui vont monter à bord, ont la capacité de réinvestir au fur et à mesure des besoins de développement de l'entreprise. Vu le temps que les dirigeants passent à lever des fonds, puis à assurer une cohérence entre les actionnaires du début et les différentes strates du capital qu'ils ont, il me semble assez essentiel de savoir cela, et d'avoir toujours en tête deux tours de financement en avance, pour savoir sur qui il pourra s'appuyer parmi ses investisseurs historiques, et qui il devra aller chercher de nouveau, ou pas, pour ses levées de fonds.. C'est cela, selon moi, le « *capital patient* », c'est la capacité à être *deep pocket* et à être long terme.

Quant au « *management friendly* », je pense que c'est vraiment notre marque et que c'est probablement une approche spécifiquement européenne, par rapport à des fonds anglo-saxons qui peuvent l'être parfois un peu moins. Bpifrance se positionne par rapport à un projet d'une équipe de *management*, et dès lors que nous y croyons, nous sommes là pour la soutenir, là où parfois certains investisseurs, qui mettent de très gros tickets, peuvent assez facilement remettre en cause la capacité du *management* à exécuter la promesse. Il me semble qu'il s'agit là d'une valeur assez essentielle pour les entrepreneurs.

Dominique Pialot

Ce que vous venez de dire va nous permettre de faire une transition vers des caractéristiques à la fois en termes de marché et en termes de culture s'agissant des spécificités françaises, voire européennes, versus les spécificités anglo-saxonnes et peut-être asiatiques. Il y aurait une difficulté à changer rapidement le *management* d'une start-up européenne, notamment liée au droit du travail, ce qui pouvait freiner les appétits de certains investisseurs étrangers.

Olivier Vauray

Je suis assez surpris par ce commentaire. En revanche, il est sûr que dans une start-up qui commence en amorçage et qui se développe pour devenir une scale-up, une licorne, etc., l'équipe de direction doit changer tous les trois ans environ, car de fait, la nature du projet est totalement différente. C'est donc tout à fait normal. Il me semble d'ailleurs que la plupart des licornes ou des scale-up françaises ont bien compris cela, et je ne pense donc pas que ce soit un frein particulier en France. Nous avons des personnes de grande qualité prêtes à rejoindre les scale-up lorsque ces dernières ont besoin de recruter des personnes d'expérience venant de l'extérieur. Je ne mettrais donc pas cela, en tout cas, dans la liste des freins au développement des sociétés tech en France.

Maïlys Ferrère

Ce qui peut se passer parfois, c'est le cas de fondateurs très scientifiques, qui n'ont pas forcément d'expérience de management opérationnel et cela peut être un frein à certaines étapes du développement de l'entreprise. Cela rejoint exactement ce qu'Olivier vient de dire, à savoir que régulièrement, selon les phases dans lesquelles se situe l'entreprise, il faut des profils un peu différents ou plus expérimentés dans la gestion de l'accélération.

Dominique Pialot

Sviatoslav, souhaitez-vous nous dire un mot (d'autant plus étant donné votre expérience très internationale) sur les forces et les faiblesses du marché français ? Vous m'avez dit que c'était un bon *crash test*, mais – et cela, je pense que tout le monde en conviendra – trop petit pour y rester *ad vitam aeternam*. Donc quid de l'Europe, qui est un kaléidoscope réglementaire sur certains aspects, et de la nécessité d'aller à l'international ? Et qu'est-ce que cela peut engendrer en termes de besoins de financement, pas seulement quantitatif, mais à quel type de financement devez-vous faire appel dans ce cas ?

Sviatoslav Beysens

Le thème de la conférence est : « *Comment faire émerger des licornes, aujourd'hui, en France et en Europe ?* ». Si nous résumons un peu tout cela, faire émerger une licorne nécessite trois leviers principaux :

- une vision et une équipe pour l'exécuter, donc des personnes (des talents) qui sont là pour exercer cette vision
- deuxièmement, des fonds pour pouvoir investir dans cette croissance,

- et enfin, un marché à qui vendre nos services, nos produits, etc.

Si nous regardons le cas de la France, nous sommes très bons sur les talents, et je dirais même que nous sommes de mieux en mieux dans ce domaine-là. Nous avons déjà, historiquement, des personnes extrêmement bien formées, tout un *network* d'universités et de grandes écoles qui permettait de recruter des personnes extrêmement qualifiées, avec un niveau de recherche extrêmement élevé dans le pays. Donc au niveau des talents, nous étions bien placés. Nous avons eu un problème de fuite des cerveaux pendant un long moment, notamment vers les États-Unis (la Silicon Valley), mais selon moi, ce phénomène est un peu un train de se résorber aujourd'hui. Nous pouvons donc dire, je pense, que la question des talents est acquise en France.

S'agissant des capitaux, nous l'avons dit précédemment, c'est quelque chose qui va également dans le bon sens, puisqu'aujourd'hui, il est relativement simple d'obtenir des financements dans un premier et même un second tour de table. Il est facile de trouver le *profunds concept* et de commencer à entamer sa stratégie de croissance en France. Aujourd'hui, l'enjeu est plutôt sur les étapes suivantes, à savoir toutes les levées de fonds qui vont être des séries C voire des séries D, autrement dit à plus de 20 M€, voire qui vont avoisiner les 100 M€. Dans ce cas, clairement, si l'on reste purement sur des investisseurs français ou même européens, on n'a pas suffisamment de choix pour accéder à des tours de table de cette taille-là. Ce qui pose après une autre question, qui est celle de la souveraineté numérique. Mais nous y reviendrons peut-être tout à l'heure...

Le troisième point, c'est la question du marché et c'est là, je pense, que se situe le plus gros désavantage de la France. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, une start-up qui va se créer aux États-Unis a accès à un marché qui, en nombre de consommateurs, est équivalent au marché européen dans sa totalité. Une start-up qui va se créer en Chine va avoir accès à un marché d'un milliard de personnes. Idem, s'agissant de l'Inde. Lorsque l'on crée une start-up en France, avec un produit français (en supposant que nous nous situons dans du *B to C*), on a accès à un marché potentiel de 60 à 70 millions de personnes. Il va donc falloir essayer d'atteindre le niveau européen. Or, la comparaison que je donne souvent est que pour aller chercher une même taille de marché, une start-up américaine va faire un sprint de 100 mètres, alors que dans le même temps, une start-up française va devoir faire un 110 mètres haies avec 27 haies différentes. Les 27 haies étant, vous l'aurez compris, chaque nouveau pays qu'elle va prospecter, où elle va se heurter à une langue différente, avec parfois une monnaie différente, avec une réglementation qui ne sera pas la même, où il va falloir potentiellement créer une filiale sur place, etc. En fait, tout cela crée juste de la complexité et de nouvelles barrières, à chaque fois, pour la croissance.

Ce qui est certain, c'est que la France en elle-même n'a pas un marché suffisant pour que la start-up devienne une licorne, il faut donc nécessairement aller à l'international. Aller du côté de l'Europe a énormément de sens, car nous sommes sur un marché très mature et qui, culturellement, reste relativement homogène. Mais il y a de grosses difficultés réglementaires qui forcément, nous désavantagent par rapport à une start-up qui va se créer en Chine ou aux États-Unis -qui va avoir directement accès à un marché potentiel sans avoir à changer ses produits ou à toucher à une nouvelle réglementation- qui sont beaucoup plus conséquentes.

Dominique Pialot

J'aurais bien aimé faire réagir ManoMano et Kayrros sur l'aspect recrutement, disponibilité des talents et risques de fuites de cerveaux, car je ne suis pas totalement certaine que vous soyez sur la même ligne que BlaBlaCar sur ce point. Par rapport à des talents peut-être plus technologiques, voire aux *data scientists*, etc.

Antoine Rostand

Il y a vraiment deux types de talents, avec des dynamiques très différentes. Tout ce qui est *data science* et analystes constitue le cœur des programmes de formation dans les grandes écoles en France, nous n'avons donc aucun problème pour recruter. De plus, l'un de mes cofondateurs, Alexandre d'Aspremont²⁸, dirige l'un des masters en *data science*, j'ai donc accès à la ressource directement, et l'autre est à UC Berkeley, sur un master. Je pense donc qu'il y a de la profondeur de recrutement sur la partie *data science* en France. Là où cela s'avère très compliqué, c'est sur la partie *software engineering*. Il y a des talents en France, mais il n'y a pas du tout la même profondeur sur la partie *software*, par rapport à la partie *data science*. Nous avons donc installé une équipe en Inde pour faire la partie *software*, tout simplement parce que nous ne pouvions pas recruter, en France, les talents dont nous avons besoin.

Il y a donc vraiment des dynamiques très différentes, avec d'un côté la partie ingénieurs, analystes et *data science* que nous n'avons aucun problème à recruter et à garder, et d'un autre côté la partie *software*, où il est beaucoup plus compliqué de trouver les talents dont nous avons besoin.

Dominique Pialot

Et pour les garder, il n'y a pas d'enjeu, en termes de salaire ? Ces talents n'ont-ils pas la tentation de traverser l'Atlantique, par exemple ?

Antoine Rostand

Non, pas trop. C'est bien évidemment un choix de vie, ce n'est pas du tout la même chose de vivre de l'autre côté de l'Atlantique. S'agissant des salaires, il faut évidemment les payer en fonction du marché, mais ils ont tous des *stock-options*, et ils sont animés par une vision de l'intelligence économique, de la capacité à vraiment réussir la transition énergétique, donc nous avons une véritable vision pour la société et nous avons très peu d'attrition. Cela peut se produire, mais c'est vraiment très marginal.

Olivier Vaury

Je suis assez d'accord avec ce que disait Sviatoslav, à savoir que nous avons de très bons talents en France, c'est une évidence, nous n'avons absolument pas à rougir par rapport aux États-Unis, en revanche il me semble que depuis quelque temps, ces talents commencent à se faire trop rares par rapport aux besoins de l'écosystème tech en général. Pour vous citer un exemple, cette année, nous avons prévu de recruter près de 200 développeurs. Nous aimerions bien compter sur eux dès demain, car cela nous permettrait d'accélérer notre développement produit, le développement de nouvelles fonctionnalités, etc. Nous ne les avons pas, notamment en raison du niveau d'exigence que nous avons sur les recrutements. Il est hors de question de faire des compromis sur la qualité professionnelle des personnes que nous recrutons. C'est donc réellement très compliqué. Nous avons recruté environ 150 collaborateurs l'année dernière, mais si nous pouvions atteindre 200 dès aujourd'hui, nous recruterions et tous auraient tous des projets très intéressants sur lesquels travailler. C'est l'une des raisons pour laquelle ManoMano a ouvert un bureau à Barcelone, pour faire des recrutements tech. Nous avons également ouvert un bureau à Bordeaux, afin d'élargir un peu notre bassin d'emploi au-delà de la région parisienne. Mais aujourd'hui, il est clair que la France ne produit pas suffisamment de talents technologiques par rapport aux besoins de l'écosystème tech. Les talents tech qui travaillent au sein de ManoMano ont eu la possibilité de choisir l'entreprise dans laquelle ils sont, mais nous pourrions très aisément, je pense, doubler le nombre d'emplois tech – qui sont des emplois qualifiés, donc intéressants pour la France, si nous avons les filières de formation pour créer ces talents tous les ans.

²⁸ <https://www.di.ens.fr/~aspremon/PDF/bio-full.pdf>

Dominique Pialot

Bpifrance ou la DGE : Avez-vous des commentaires sur cet aspect du problème ?

Arnaud Delaunay

Côté DGE, nous ne disposons pas des leviers directs sur le système de formation, mais je souhaite quand même réagir sur certains points. Tout d'abord l'enjeu est d'être attractif pour des talents internationaux au-delà des talents français, il faut les bons outils pour ce faire. L'exemple du Passeport Talent²⁹ et des French Tech Visa³⁰, est un premier pas, même si cela ne règle bien évidemment pas tout.

Le deuxième exemple, ce sont évidemment les dispositifs de formation, dans lesquels il y a toujours une certaine inertie. Cela ne se fait pas automatiquement. De la même façon que lorsque nous parlions de fiscalité ou de financement, les effets se font ressentir à moyen terme, c'est pourquoi le déploiement continu permet des résultats à moyen terme. Par ailleurs, l'attractivité du French Tech 120 ou du Next40 et donc la visibilité de ces entreprises crée aussi des vocations.

Un autre point me paraît intéressant, à savoir que nous avons aussi un écosystème qui gagne en maturité. A l'image de l'expérience de PayPal aux États-Unis, des entreprises françaises comme BlaBlaCar voient leurs anciens créer des start-up à succès. C'est quelque chose que nous allons voir de plus en plus, avec cet effet « boule de neige ».

S'agissant de la taille des marchés, il convient de nuancer le constat : le Royaume-Uni compte plus de 25 licornes, autrement dit plus du double de la France, donc il y a quand même de l'espace pour continuer à croître. Il est clair que le marché européen est complexe et l'un des intervenants l'a souligné, cela va au-delà de la réglementation. Je pense qu'il y a un enjeu très fort de culture, mais aussi de pratiques. Les pratiques commerciales, les pratiques monétaires, etc. En France, nous utilisons encore le chèque, tout cela constitue des barrières, au-delà du réglementaire. Et j'ajouterai que le niveau européen, en termes réglementaires, apporte un degré de complexité puisqu'avec la subsidiarité, il y a des domaines qui, d'une part, sont très réglementés et d'autre part, peuvent l'être au niveau national ou au niveau européen. Nous allons donc naturellement vers un mouvement d'eupéanisation et d'harmonisation des réglementations, qui prend cependant du temps.

Dominique Pialot

Je relaie deux questions qui ont été posées par rapport aux formations, d'une part sur le fait que peut-être, le *software* serait moins bien considéré, en France, que les *data sciences*, et d'autre part quelqu'un demandait si c'est en termes de quantité ou de qualité des formations, qu'il y aurait un déficit en France. Je pense avoir bien compris que nous parlions bien en termes quantitatifs et non qualitatifs.

Antoine Rostand

Oui clairement, la *data science* est un peu la « formation à la mode » dans les grandes écoles, nous n'avons donc pas de difficulté à trouver des candidats, alors qu'il y a beaucoup moins de *software*. Certes, il existe de très bonnes écoles de *software*, mais il n'y a pas suffisamment de grandes écoles

²⁹ Passeport Talent - Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre) mis à jour 01/01/2021 <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F16922>

³⁰ Un visa pour les collaborateurs : <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startups/french-tech-visa/un-visa-pour-les-collaborateurs/>

de développeurs. Ce n'est pas à la mode, c'est moins bien considéré, donc il y a à la fois un souci d'image et un souci d'offre, alors que les besoins sont là.

Dominique Pialot

J'ai regroupé dans une appellation de « préférence nationale », quelques questions qui recouvrent un l'accès à la commande publique, le fait qu'éventuellement un *small business act* à la française puisse se mettre en place pour, créer un marché ou amorcer le marché pour certaines start-up.

Je relaie également une autre question : « *Y a-t-il une conditionnalité en termes de nationalité française des entreprises et de fidélité dans le temps, par rapport au soutien financier et aux prises de participation de l'État ?* »

Antoine Rostand

Sur la commande publique, il faut tout de même bien différencier, je pense, le *B to C* et le *B to B*, car nous ne sommes pas du tout sur les mêmes logiques. Le marché de Kayrros, c'est l'*entreprise*, donc ce sont les grandes entreprises, ce sont les Etats, etc.

Dominique Pialot

Il pourrait s'agir, par exemple, du ministère de la Défense.

Antoine Rostand

Bien sûr : Mes concurrents, ont accès à la dépense publique de manière massive aux États-Unis. Il y a un support étatique considérable chez nos amis américains. Certes, il existe également en Europe, mais il est beaucoup plus parcellaire, beaucoup plus compliqué. Nous sommes donc certainement désavantagés s'agissant de l'accès à la commande publique.

Je ne parle évidemment pas des Chinois. C'est donc clairement un sujet qu'il faut regarder, mais au niveau européen, car c'est à ce niveau que nous aurions les puissances de frappe équivalentes, en termes de montant, pour jouer dans la même cour que les Américains. Nous avons d'autres facteurs de différenciation, fort heureusement, j'évoquais notamment le coût des talents, etc., mais clairement, « nous avons un bon boulet ».

Olivier Vaury

Je vais effectivement passer mon tour sur cette question, car côté ManoMano, nous sommes surtout sur du *B to C* ou sur des professionnels du bâtiment. En revanche, en tant qu'investisseur, j'ai vu des situations de sociétés, notamment dans le domaine de la défense, qui remettaient un peu en question un certain nombre de positions dominantes ou bien établies de gros acteurs français dans le domaine, et qui ont eu toutes les peines du monde, alors même que la technologie était extraordinaire, à percer en France. Elles ont dû aller à Singapour, en Israël, etc., pour aller déployer leur technologie, ce qui a considérablement ralenti le développement de la société. C'était bien évidemment un peu regrettable. Mais pour ManoMano, ce n'est pas un sujet.

Sviatoslav Beysens

C'est effectivement moins un sujet pour nous, même si nous avons une partie, aujourd'hui, un peu plus *B to B* ou *B to G*, notamment avec la partie covoiturage courte distance. Mais disons qu'il n'y a pas vraiment d'alternative aujourd'hui, en matière d'offres de covoiturage par un gros industriel.

Il me semble que les discours sont en train de changer, cependant le fait est que les administrations locales, par exemple en matière de politique de mobilité, ont toujours – à raison – une colonne vertébrale très forte où il y a de l'infrastructure (le transport en commun en général et le transport ferré notamment) . Pour ce qui est des nouvelles mobilités, en quelque sorte, leur regard correspond à : « c'est mignon, mais cela reste des start-up ». Je pense que nous restons aujourd'hui en France, sur le fait que le sérieux, c'est la vieille industrie.

Pour vous donner un exemple, aujourd'hui, lorsque nous parlons de transformation (par exemple, si nous voulons confier un projet de transformation numérique de l'État sur un sujet, quel qu'il soit), assez naturellement, le contrat va aller vers une SSII type Steria ou Cap Gemini, alors que parfois, des start-up beaucoup plus innovantes auraient eu une nouvelle vision à proposer, qui pourrait s'avérer plus efficace que ce soit en termes de temps ou en termes de moyens. Mais pour autant, je peux tout à fait comprendre que c'est un défi de changer tous ces modes de fonctionnement et toute cette culture. Le mouvement est en marche, mais nous n'y sommes pas encore, en tout cas en matière de culture.

Dominique Pialot

Avant de donner la parole à Bpifrance et la DGE sur les éventuelles conditionnalités à la nationalité française et au fait de rester français dans le temps, je vous lis une question du chat : « Comment prévenir le rachat de start-up françaises par des entreprises étrangères ? » La personne s'interrogeait sur la pertinence de la communication autour des bienfaits d'être une licorne dans ce contexte-là, ce qui m'amène à une question sur l'utilité d'avoir des licornes en France, et peut-être sur ces aspects de souveraineté numérique. Qui souhaite répondre à cela ?

Maïlys Ferrère

S'agissant, des risques de rachat de start-up françaises par des entreprises étrangères, j'aurais tendance à exprimer de la frustration sur le fait que nous n'avons pas autant de rachats par des grands groupes français qu'espéré. Pour avoir suivi un certain nombre de projets qui finalement n'ont pas abouti pour diverses raisons, sans doute très légitimes, j'ai pu me sentir assez frustrée en constatant que finalement, les mieux disant n'étaient pas nécessairement des groupes français, et que nous ne réussissions pas à avoir toutes les conditions idéales.

En même temps, peut-être faut-il en passer par là pour qu'il y ait une prise de conscience... Typiquement, dans le domaine de la santé, nous n'avons pas beaucoup de *Big Pharma* en France et elles n'achètent pas beaucoup de start-up françaises. Cela constitue-t-il une problématique, pour ces start-up qui sont rachetées ? Pas forcément, car elles peuvent aussi trouver des conditions de développement de leur technologie parfois plus attractives avec un partenaire qui fait vraiment sens pour elles.

Notre travail au quotidien consistant à essayer de faire grandir nos entreprises, l'idéal est tout de même qu'elles réussissent à rester indépendantes si leur modèle économique le permet, pour devenir des entreprises de taille intermédiaire et peut être un jour des grands groupes. Peut-être réussissons-nous à régénérer le tissu de création d'entreprises de cette manière-là ? C'est un peu le sujet. Et en même temps, nous sommes dans un contexte de concurrence internationale, il faut donc essayer de travailler avec cela.

S'agissant de la conditionnalité, nous investissons effectivement dans des entreprises françaises installées en France. Il nous est arrivé parfois, exceptionnellement, d'investir dans des sociétés qui n'avaient plus leur siège social en France, mais qui avaient été fondées par des Français, avec la R&D en France et ce qui nous semble très important c'est le projet de développement et la création

d'emplois à forte valeur ajoutée en France. Ce n'est donc pas parce qu'une société n'a plus son siège social en France que nous allons pour autant nous interdire d'accompagner son développement, à la condition qu'il y ait bien un développement démontré et avéré en France, avec des dépôts de brevet en France, des emplois à valeur ajoutée, de la R&D, etc.

Ce qui me soucie un peu plus, c'est un phénomène que nous voyons arriver de façon assez massive, c'est la mode des SPAC, qui se développent très fortement aux États-Unis. En deux mots, un SPAC³¹ est une coquille vide qui se cote sur le marché boursier en levant des fonds et qui a pour objectif de racheter une entreprise, et de fusionner avec elle. Aux États-Unis, cela répond à une frustration forte des investisseurs quant au mode de fixation de la valeur au moment des introductions en bourse. Beaucoup d'investisseurs considèrent que c'est un peu entre les mains des banques, que c'est « une boîte noire » ; toujours est-il que ce système des SPAC permet d'accélérer une cotation et d'avoir une plus grande maîtrise sur la valorisation. Ces SPAC ont la caractéristique d'avoir un temps imparti réduit pour réaliser leur opération de fusion avec une cible, ce qui signifie qu'au-delà d'un certain délai (deux ans en général), si l'acquisition n'est pas réalisée elles doivent restituer l'argent levé aux investisseurs. Elles ont donc une forte pression pour réaliser une opération d'acquisition. Nous voyons le phénomène se développer de façon importante en Europe : des SPAC américaines qui approchent des start-up françaises pour fusionner. Si ces opérations se réalisent, nos start-up vont fusionner avec ces SPAC, devenir automatiquement américaines et être cotées sur le marché américain.

Cela peut, certes, arriver de temps en temps, et ce sera peut-être de très belles histoires de cotation, surtout si ces start-up ont des projets de développement aux États-Unis ou sont déjà bien installées aux États-Unis, mais cela peut être complètement artificiel et c'est un peu inquiétant, car beaucoup d'argent a été levé, et cela continue en 2021. Je pense qu'il faut que nous ayons cela en tête, et que nous nous dotions de moyens, pour éventuellement réagir, car c'est un phénomène qui pourrait être assez massif dans les mois à venir.

Dominique Pialot

Peut-être, Arnaud Delaunay, souhaitez-vous réagir sur ce point, et en même temps nous donner votre point de vue sur l'importance d'avoir des licornes françaises, en lien peut-être avec une forme de souveraineté numérique.

Arnaud Delaunay

En lien avec notre fil conducteur, effectivement, en termes de croissance, il existe trois possibilités pour des scale-up françaises : la première, c'est de continuer sa croissance de manière autonome (croissance externe ou croissance organique), auquel cas il y a tout l'enjeu du financement avec la question des initiatives type initiative TiBi et le fait d'avoir suffisamment de soutien pour financer cette croissance. La deuxième, c'est évidemment des *exit* vers de grands *corporates*, et là il y a un sujet français avec un niveau moins important qu'à l'étranger. Et la troisième solution, c'est l'entrée en bourse, mais aujourd'hui, nous en avons très peu sur la place parisienne. Il y a donc tout un enjeu pour les prochaines années, nous allons certainement voir des scale-up françaises franchir le pas. Il y a notamment le partenariat TechShare avec Euronext, qui permet à certaines entreprises du French Tech 120 de travailler dans ce sens-là. C'est beaucoup de contraintes, c'est un changement de modèle, mais c'est aussi une façon de poursuivre la croissance différemment.

Sur la question de l'importance des licornes, il y a un indéniable effet communication et signal. L'un des intervenants a évoqué le Next40, et je pense que la licorne est un peu le même sujet. C'est une illustration, c'est un *milestone*, évidemment la question qu'il faut se poser, c'est pourquoi avoir des scale-up de cette taille, et faut-il qu'elles soient plus importantes ? En ce qui me concerne, il me semble

³¹ SPAC = Special Purpose Acquisition Company (une société dédiée spécifiquement à une acquisition)

que c'est essentiel, car nous évoquions tout à l'heure le sujet des *business model*, et évidemment, la croissance est essentielle pour asseoir le type de modèle que visent la plupart de ces entreprises. C'est donc évidemment une condition pour asseoir notre souveraineté. La question est plus encore celle des décacornes. Nous en voyons évidemment dans d'autres régions, et pour les Européens, c'est un enjeu extrêmement fort, mais nous n'y sommes pas encore aujourd'hui. Quelqu'un a évoqué les GAFA, Uber... évidemment, ce sont des modèles qui ont totalement changé leur secteur, et ce passage à l'échelle, significatif aujourd'hui, est l'un est enjeux également pour l'Europe.

Les évaluations récentes per exemple en termes de croissance du PIB ou en termes de croissance de l'emploi³², montrent la contribution du French Tech 120 à l'ensemble de ces indicateurs, et également en termes d'export. L'impact plus direct sur les indicateurs traditionnels d'activité est déjà extrêmement fort, et *a fortiori* pour les licornes.

Dominique Pialot

Je propose de redonner la parole à chacune des start-up pour un mot de conclusion sur les échanges que nous avons eus, à la fois riches mais qui sont passés trop vite, car nous avons évoqué plusieurs sujets en amont que nous n'avons pas eu le temps de traiter.

Antoine Rostand

Les start-up d'aujourd'hui seront les géants de demain. De la même façon qu'au 19^e siècle et au début du 20^e, Renault, Citroën, ou encore Breguet ont construit l'industrie française d'aujourd'hui, les gens autour de cette table, et tous les autres, construisent l'industrie et le tissu économiques français du 21^e siècle. Les enjeux sont considérables, mais nous avons énormément de talents en France, notamment sur la vague liée à l'intelligence artificielle et aux algorithmes, qui est vraiment quelque chose qui nous est très spécifique. Nous avons raté le train d'Internet, il ne faut pas que nous rations le train de l'intelligence artificielle et des algorithmes. Il faut donc continuer, nous avons beaucoup de choses, mais il faut en rajouter et être ambitieux pour, effectivement, construire le monde de demain avec les gens présents autour de cette table et toute la French Tech française.

Olivier Vauray

Je partage évidemment ce qui vient d'être dit par Antoine, mais pour rebondir un peu sur la réflexion précédente s'agissant des rachats et de la nationalité du capital, il est très important pour la France et pour l'Europe que les start-up soient françaises ou européennes, car leur siège va se situer en France ou en Europe, les emplois qualifiés vont être en France ou en Europe, etc., Je pense qu'il n'y a aucun débat là-dessus. Il ne faut pas que nous rations ce train-là. Nous avons les talents, nous avons le marché, même s'il est fragmenté nous avons malgré tout l'intégration européenne qui facilite les choses par rapport à d'autres zones géographiques hors États-Unis ou Chine, mais où il est plus difficile de passer d'un pays à l'autre. En ce qui nous concerne, chez ManoMano, nous réussissons à être présent en Europe de l'ouest assez facilement, avec un environnement réglementaire assez unifié.

En revanche, il manque clairement le capital. Aujourd'hui, nous avons des fonds d'investissement qui, sans problème, accompagnent les projets en phase d'amorçage ou de développement, mais si nous parlons de tickets à plus de 100 M€, autrement dit les tickets concernés par les licornes, il n'y a pas de fonds français aujourd'hui capables de mettre un ticket de 100 M€ sur un projet, à l'exception peut-être d'Eurazeo³³... même si j'ignore s'ils l'ont déjà fait. Il n'y a pas de fonds français capables de mettre ces montants-là, donc nécessairement, une grosse partie du capital investi sera du capital étranger. Ce

³² Le numérique en France en 2021 est censé générer entre 40 000 et 50 000 créations d'emplois. En 2020, 10 000 nouveaux emplois ont été créés par les startups du French Tech 120 (source : <https://www.rhmatin.com/>)

³³ <https://www.eurazeo.com/fr/> voir actualités dans Les Echos/investir 31/03/2021 :

<https://investir.lesechos.fr/actions/actualites/eurazeo-veut-doubler-son-portefeuille-de-participations-dans-les-pme-1955803.php>

n'est pas forcément dramatique tant que le centre de décision et les emplois qualifiés restent en France ou en Europe, mais c'est clairement un sujet sur lequel nous devons travailler.

En tout cas, nous sommes très fiers de faire partie de cette dynamique des scale-up et des licornes françaises, et nous comptons bien ne pas nous arrêter là.

Sviatoslav Beysens

Je pense que l'enjeu du financement est central aujourd'hui, par rapport à nos problématiques. Nous pouvons rester très confiants par rapport aux talents ou au potentiel du marché. Lorsque nous regardons ce qui s'est passé durant les quinze dernières années en matière de start-up, de création de licornes et de valorisation, la France va quand même plutôt bien. Nous avons réussi à créer ce qui n'existait pas il y a quinze ans, c'est-à-dire un écosystème dense, un écosystème qui se parle, un écosystème qui échange aujourd'hui, et ceci a été rendu possible grâce à l'État et à des réseaux tels que le Next40 ou le FT120.

Etre une licorne n'est pas un but en soi. Il serait bien d'en avoir 20 ou 25, mais concrètement, être valorisé à plus d'un milliard d'euros n'apporte pas grand-chose. En revanche, c'est un reflet de ce que l'on apporte à la société et de ce que l'on apporte en matière de souveraineté numérique. Et plus nous aurons de licornes, plus nous aurons de potentiel d'entreprises qui vont rester indépendantes et qui vont construire cette souveraineté numérique, qu'elle soit française ou européenne. Comme l'a dit Olivier, le gros enjeu aujourd'hui est que nous sommes en train de vivre la troisième révolution industrielle. C'est la révolution du numérique. Nous avons raté le virage de l'Internet, donc si demain, l'Europe veut continuer à compter sur la scène internationale, nous devons être indépendants sur l'ensemble de ces sujets du numérique et sur les constructions qui sont en train de se faire autour de l'intelligence artificielle et la *deeptech*. Et pour cela, les capitaux sont essentiels.

Dominique Pialot

Merci beaucoup à tous les trois pour vos conclusions optimistes et volontaristes. Merci à vous tous pour vos interventions et votre disponibilité afin de préparer cette conférence et pour y participer ce matin. Et merci également à l'IGPDE pour la confiance qu'elle m'accorde en me confiant cette animation.