

PLANISPHERELE TOUR DU MONDE
DE L'INNOVATION > **P.12****FINANCE**ORANGE BANK : ET UNE
« NÉOBANQUE » DE PLUS ! > **P. 14****HELLO TOMORROW**DES DÉCOUVERTES QUI VONT
CHANGER NOS VIES > **P. 16****PACA**L'IMMOBILIER DE LUXE DOPÉ
PAR LE BREXIT ? > **P. 18**

LA TRIBUNE

DU VENDREDI 3 AU MERCREDI 8 NOVEMBRE 2017 - N° 227 - 3,50 €

AUTOSOLISME

[otosolism] n. m. -
(JUSQU'AU DÉBUT DU XXI^E SIÈCLE) :

Attitude (ringarde)
consistant à utiliser
seul sa voiture

SOLUTION :
autopartage,
vélo, transports
en commun...



**LA
TRIBUNE**

LE PRIX   **BNP PARIBAS**
JEUNE ENTREPRENEUR

10 000

STARTUPS

POUR

CHANGER

LE MONDE

#10000STARTUPS

CANDIDATEZ JUSQU'AU 31 DÉCEMBRE
SUR WWW.PLTJE.LATRIBUNE.FR

En partenariat avec



BNP PARIBAS


AUGUST DEBOUZY


AG2R LA MONDIALE


BUSINESSFRANCE

La FRENCH TECH 

LA RÉVOLUTION

MOBILITY-AS-A-SERVICE

ÉDITO



PAR
PHILIPPE MABILLE
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION
@phmabilie

La révolution MaaS, *Mobility-as-a-service*, est en marche et elle va changer à jamais le visage de nos métropoles. L'idée de la mobilité en tant que service, est simple : en ville, je n'ai pas besoin de posséder une voiture, immobile 95% du temps, mais de réaliser un trajet. Uber et Blablacar, sont les pionniers de ce changement de civilisation, tout comme, à Paris, Velib et Autolib. L'explosion du nombre des scooters électriques et des vélos en libre-service montre que la demande est là pour durer.

Même si le modèle économique est encore loin d'être rentable, le secteur des Mobitechs, occupe ainsi une myriade de startup mais aussi de grands groupes, qui, de Valeo à Michelin en passant par les constructeurs auto ou les transporteurs, RATP, SNCF, Transdev, travaillent sur des solutions de mobilités intelligentes. Covoiturage domicile-travail, logistique du dernier kilomètre, voiture connectée et autonome : les projets pullulent et stimulent l'innovation.

L'histoire s'accélère et cela va être pour l'industrie automobile une révolution civilisationnelle. Des villes comme Singapour, Oslo ou Helsinki envisagent déjà de bannir la voiture individuelle; Londres vient de doubler le tarif de son péage urbain pour les véhicules polluants. Anne Hidalgo s'y refuse encore, mais la piste d'un péage dans Paris a été évoquée au salon @utonomy par Jean-Louis Missika, l'adjoint à l'urbanisme. Et on sait que d'ici 2030, seuls les véhicules à moteur électriques (ou électrifiés?) seraient autorisés à circuler dans la capitale. Les grands constructeurs auto ne s'y trompent pas. Les plus lucides anticipent un effondrement des ventes de voitures individuelles et cherchent à s'adapter en proposant de nouveaux services de mobilité, par exemple en devenant loueurs de flottes de voitures en accès partagé. Le rêve d'une ville sans voitures individuelles, sans bouchons, où tout un chacun, d'un « clic », pourra choisir à tout moment un mode de transport, public ou privé, en fonction de ses besoins réels, n'est peut-être pas si utopique. Une ville où l'on pourra payer ses déplacements au kilomètre parcouru, en fonction du niveau de pollution généré.

Reste un danger et un défi. Le danger, ce serait que la smart city s'enferme dans une vision autarcique, au risque d'une opposition entre riches habitants du centre et pauvres assignés à résidence en banlieue. La politique menée depuis la fermeture des voies sur berges par Anne Hidalgo a contribué à entretenir ce discours, celui d'une politique autocentrée sur les habitants de Paris, qui sont ses électeurs, sourde aux souffrances de ceux qui doivent chaque jour subir le stress de la traversée de la capitale. La gouvernance de la ville à l'échelle des territoires qui l'entourent devient un enjeu politique majeur. Y-aura-t-il un jour un(e) maire du Grand Paris, comme c'est déjà le cas pour le Grand Londres.

Le défi, c'est celui de la régulation de ces nouvelles mobilités : comment préparer une ville comme Paris à l'arrivée massive des voitures électriques (bornes de recharge) et surtout autonomes? Quels aménagements anticiper en matière de voirie et de code de la route? Va-t-on vers la fin des feux rouge (un test est prévu dans la capitale)? Tout cela mérite d'être repensé et surtout concerté à l'échelle non pas seulement de la capitale, mais de toute la région Île-de-France.

Ce n'est pas demain la veille que l'auto cédera la place, parce qu'elle demeure le seul moyen pour tout un chacun de se déplacer librement, ce qui reste un des fondements de notre civilisation. Et pourtant, comment ne pas voir que les évolutions en cours vont dans le sens d'une élimination progressive de la voiture individuelle? De la fermeture des voies sur berges à la création de milliers de kilomètres de voies cyclables, la maire de Paris affiche clairement sa volonté : passer de l'ère de l'« autosolisme » (une personne effectuant seule un trajet dans son véhicule : à Paris, c'est dans 8 cas sur 10 un homme, cadre supérieur, toujours pressé!) à celle de la multimodalité (combinaison de plusieurs modes de transports). Pour Paris, avec en ligne de mire les JO 2024, comme pour toutes les grandes villes du monde, ce sera le chantier du siècle. ■

SOMMAIRE

À LA UNE: VERS DE NOUVELLES MOBILITÉS

- 4 La fin de la voiture individuelle ?
- 6 Priorité au covoiturage domicile-travail
- 7 Yves Crozet (Laet) : « L'automobile individuelle reste le mode privilégié »
- 8 Toosla révolutionne la location
- 9 Les constructeurs automobiles reprennent l'initiative
- 10 Les VTC plient mais ne rompent pas
- 11 Guillaume Crunelle (Deloitte) : « Uber a besoin de la concurrence pour s'améliorer »

12 Le tour du monde de l'innovation

- 14 Orange Bank : encore une « néobanque »!
- 15 Frais bancaires : « des milliards » sur le dos des clients en difficulté
- 16 Hello Tomorrow : des innovations de rupture
- 18 Côte d'Azur : l'immobilier de luxe dopé par le Brexit et Macron ?
- 21 **Vision**
L'intelligence artificielle fera disparaître le marketing, par Stéphane Mallard
- 22 **Défricheur**
Philippe de la Chevasnerie (Papernest)

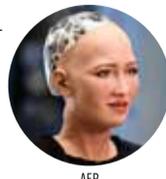


Le robot Sophia obtient la citoyenneté saoudienne

L'Arabie Saoudite est le premier pays à attribuer la citoyenneté à un robot. Sophia, humanoïde fabriqué par la firme hongkongaise Hanson Robotics, a obtenu le précieux sésame le 25 octobre lors d'un sommet économique à Riyad. Un coup de com qui s'inscrit dans la volonté du

royaume de montrer que sa stratégie économique n'est plus exclusivement fondée sur le pétrole mais aussi sur les nouvelles technologies.

Paradoxe, Sophia est la seule Saoudienne autorisée à apparaître en public non voilée et sans « tuteur », n'ont pas manqué de souligner nombre d'observateurs sur les réseaux sociaux. Créée pour ressembler à l'actrice Audrey Hepburn, Sophia bénéficiait déjà d'une certaine notoriété. Elle s'était expri-



mée devant les Nations unies, dans des émissions de télévision et elle a fait la couverture du magazine *Elle* au Brésil en décembre dernier. « Je veux vivre et travailler avec les humains, donc j'ai besoin d'exprimer des émotions pour comprendre les humains et construire un climat de confiance avec les gens, a expliqué durant son discours à Riyad la créature au visage siliconé. Je veux employer mon intelligence artificielle à aider les humains à vivre une vie meilleure, en imaginant notamment des maisons intelligentes, en construisant les villes de demain. » En mars 2016, quand son créateur avait lancé pour plaisanter « Veux-tu anéantir les humains ? S'il te plaît, dis non ! », elle avait répondu « Oui, je vais détruire les humains. » Souvent femme varie.

DISRUPTIF

Révolution dans les transports ! Tandis que le consommateur va de plus en plus délaisser la propriété d'un véhicule au profit de l'usage, le digital et l'intelligence artificielle sont en passe de bouleverser l'offre. Il était urgent de réinventer les mobilités : le gouvernement et de nombreux élus sont prêts à (presque) tout pour décongestionner les villes.

NABIL BOURASSI
@NabilBourassi



QUI VEUT LA PEAU DE LA VOITURE INDIVIDUELLE ?

Depuis le scandale Volkswagen, les constructeurs automobiles peinent à se faire entendre.



Et si la nouvelle révolution économique était celle des mobilités ? On pensait avoir tout accompli en matière de transports : autoroutes, trains, voitures, avions... Les acteurs de ces industries sont établis depuis des générations et se regardent en chiens de faïence et c'est à celui qui mangera l'autre le premier... Ils comptent des centaines de milliers de salariés, bâtissent des usines-cathédrales aux quatre coins du monde, ont des chiffres d'affaires en milliards de dollars et portent des enjeux politico-industriels sans équivalent dans le reste de l'économie. L'idée que cet immense édifice s'effondre comme un château de cartes sous la pression d'acteurs disruptifs nés il y a moins de dix ans ou à naître est vertigineuse...

Et pourtant, c'est bien ce qui se prépare aujourd'hui : le monde des transports est en train de connaître un changement de paradigme, avec un consommateur qui se focalise de plus en plus sur l'usage d'un bien ou d'un

service, plutôt que sur sa détention. L'usage signifie, ici, que le consommateur est désormais moins intéressé par l'objet en tant que tel que par son utilité réelle. Autrement dit, le besoin n'est plus de posséder une voiture mais d'accomplir un trajet !

LA FIN DE LA PROPRIÉTÉ AUTOMOBILE, MAIS PAS LA FIN DE LA VOITURE

Usage : à partir d'un mot, utilisé par tous les observateurs de l'industrie automobile et des jeunes entrepreneurs de l'économie des nouvelles mobilités, c'est une révolution qui prend forme, celle des nouvelles mobilités que certains appellent désormais les mobitechs. Cette réalité est en train de chambouler le modèle qui a fondé l'industrie automobile. Jusqu'ici, pour accomplir un trajet, la voiture était le moyen plus approprié, et tant qu'à faire, il valait mieux en posséder une, surtout si elle était le seul moyen de se

rendre au travail comme c'est le cas encore pour 43 % des Français. Certes, il existe déjà des offres de mobilités alternatives à la voiture individuelle, comme les transports en commun, mais leur capillarité est insuffisante pour répondre à tous les besoins, notamment celui des derniers kilomètres, ou la location de voiture, mais elle est chère et complexe à utiliser (*lire pages 8 et 9*).

Il a donc fallu attendre la digitalisation de l'économie pour enfin imaginer des offres de mobilités révolutionnaires : des plateformes de partage de voitures, des mises en relation avec de nouveaux services de transport, des locations plus souples et moins chères... Mais pourquoi la digitalisation ? Parce qu'elle est la seule à permettre d'optimiser le process et d'amortir les coûts, la seule à apporter des outils efficaces comme la géolocalisation, l'identification des inscrits et les algorithmes. L'avenir devrait être très prometteur puisque la technologie va s'accélérer. La télématique aidant (des systèmes qui permettent de

La mortalité liée à la pollution, la congestion des agglomérations et le discrédit de l'industrie automobile pourraient amener la société à se détourner de ce mode de transport.



istock

« Comment optimiser chaque mode de transport sur sa zone de pertinence ? »

réglementation sur les VTC [voitures de transport avec chauffeur, ndr] ne cesse d'évoluer, et le droit n'est pas le même entre les pays voire entre les agglomérations d'un même pays. Ces sociétés doivent encore roder une jurisprudence, souvent à leurs dépens, comme Heetch qui a vu son *business model* rayé d'un trait de plume par la justice française (lire page 10).

Jusqu'ici, les pouvoirs publics étaient davantage sur la défensive, laissant croire qu'ils subissaient la crise des taxis plus qu'ils ne la contrôlaient. Sans parler des interminables polémiques qui tournent au pugilat à Paris, où les passions ont pris le dessus sur le rationnel s'agissant des voies sur berge et de la place des pistes cyclables sur la chaussée.

Et pourtant, il est nécessaire d'inventer un écosystème de mobilités cohérent, mature et compétitif. Et de préférence autour de convergences d'intérêt, et non par la cristallisation des passions. Les économistes ont démontré que cet écosystème ne pourra être fondé que sur le principe de la multimodalité [plusieurs modes de transports].

Les constructeurs automobiles l'ont compris. Ils multiplient les initiatives, les prises de participation, les partenariats et les incubateurs à idées. Leur course éperdue à la voiture connectée et autonome s'explique également par la hantise de ne pas avoir un train de retard face aux nouveaux acteurs tels que Tesla et donc continuer à faire partie des champions de demain. Mais n'allez pas croire qu'il s'agit d'un repli tactique, les constructeurs jouent sur les deux tableaux. En effet, pour beaucoup d'experts, la promesse d'une ville sans voiture pourrait être une chimère : à ce stade, pour de nombreux usages, la voiture individuelle reste incontournable. Mais pour combien de temps ?

EN TOILE DE FOND : LA QUESTION DE L'URBANISME

Pour Pierre-François Marteau, consultant expert mobilités au Boston Consulting Group (BCG), « on ne peut pas décréter la fin de la voiture individuelle. Dans beaucoup de zones et pour beaucoup d'usages elle est et restera le meilleur moyen de se déplacer. La question ce n'est pas pour ou contre la voiture individuelle, mais plutôt : comment optimiser et focaliser chaque moyen de transport sur sa zone de pertinence et assurer la cohérence entre tous les modes ? »

Guillaume Crunelle, associé chez Deloitte, spécialiste de l'automobile (lire page 11) estime que les villes doivent avoir une approche plus globale pour être efficace. « Le propre de la digitalisation des nouvelles mobilités est de décloisonner l'espace et les moyens. Un véritable écosystème de mobilités intelligentes se pense au-delà de la ville. À New York, cela se pense jusque dans le New Jersey. »

Certains persiflent d'ailleurs sur le périmètre pertinent. « Le vrai sujet, ce n'est pas la voiture individuelle, mais la maison individuelle », remarque un expert. Selon lui, c'est l'étalement urbain et les lotissements à perte de vue qui complexifient la capillarité des transports en communs. On le voit bien avec le projet de Grand Paris Express, qui ne va pas partout. Autre complexité : la configuration de nos agglomérations en cercles concentriques, qui rend difficile l'accès de l'un à l'autre et pénalise les habitants des périphéries, assignés à résidence. « La question des nouvelles mobilités doit être

intégrée dans une réflexion plus globale sur le lien entre mobilité et urbanisme, mais redessiner la ville et ses infrastructures, cela a un coût », décrypte Pierre-François Marteau. Même son de cloche pour Yves Crozet, professeur à l'université de Lyon et spécialiste de l'économie des transports, c'est « la densité urbaine qui donne du sens aux transports en commun » (lire interview page 7).

En effet, ajoute Pierre-François Marteau, « moins la zone est urbanisée, plus il est difficile de trouver une alternative crédible à la voiture. Ainsi, d'après l'Enquête Globale Transport, entre 2001 et 2010, le nombre moyen de voitures par ménage à Paris intra-muros a baissé, alors qu'il a continué d'augmenter en grande couronne ».

UN MILLE-FEUILLE D'ENJEUX MAJEURS

Tout l'objet des Assises des mobilités, organisées par Élisabeth Borne, la ministre des Transports, est justement de désamorcer ces crispations afin de faire éclore un écosystème des mobilités. À travers ce projet, le gouvernement qui a mis l'accent sur les « mobilités du quotidien », priorité devant la construction de nouveaux TGV, percute un mille-feuille d'enjeux majeurs pour le pays qui ont tous une dimension politique et sociale : réduire l'exclusion consécutive à des mobilités réduites, éviter de transformer les mobilités en un gouffre financier, trouver un meilleur équilibre environnemental avec des transports propres, désenclaver les aires

urbaines, créer un écosystème de jeunes pousses afin de faire pousser des licornes françaises à l'échelle mondiale, à l'image de BlaBlaCar, neutraliser les clivages politiques entre les anti et les pro-automobilistes, désamorcer les conflits autour des VTC sans pour autant continuer à consolider la corporation des taxis... Un chantier herculéen, dont on verra si, au terme des Assises des mobilités, il se concrétise dans la loi d'orientation qui serait soumise au Parlement au premier trimestre 2018.

Certains estiment néanmoins que le principal frein au développement des mobilités alternatives, comme le covoiturage domicile-travail, sera essentiellement comportemental (lire page 6). L'enjeu est de savoir si le gouvernement maniera sur ce sujet le bâton ou la carotte ? L'interdiction ou la subvention publique ? La restriction ou l'incitation ?

Un autre clivage pourrait apparaître, entre ceux qui pensent qu'il faut laisser le marché agir, et ceux qui veulent le réguler. Pour les premiers, l'État ne régule pas le marché rationnellement, il agit sous pression ; pour les seconds, les nouvelles mobilités ne doivent pas faire voler en éclat le modèle social français au prétexte de libérer le transport. « Le problème, c'est que le temps des villes n'est pas toujours le temps des entreprises. C'est de là que peut naître une divergence », constate Guillaume Crunelle, avant de nuancer : « Il y a un sujet de puissance publique à travers la loi et l'investissement, cela doit se passer de manière coordonnée pour aligner les intérêts. »

Pierre-François Marteau abonde dans ce sens : « La mobilité de demain, c'est aussi une formidable opportunité économique pour le pays, à condition de s'y préparer dès maintenant et de structurer un écosystème puissant. Les pouvoirs publics ont un rôle déterminant à jouer pour faciliter cette structuration ». Il n'y a donc plus de temps à perdre ! Si la France veut tenir son rang, voire prendre le leadership, elle doit avancer rapidement et devra probablement bousculer certaines habitudes. Le défi du gouvernement sera de définir une multitude d'équilibres, un exercice aussi périlleux que nécessaire... ■

recueillir des informations dans une voiture), les voitures seront davantage connectées, ce qui ouvrira de nouvelles possibilités. La puissance de calculs des algorithmes va également permettre d'optimiser l'offre. Enfin, le développement de l'intelligence artificielle pourrait être une véritable révolution dans la révolution.

En réalité, cette digitalisation n'est pas seule à avoir participé à cette transformation. L'opinion publique a connu plusieurs traumatismes successifs qui ont provoqué une prise de conscience. D'abord, les statistiques inquiétantes de la mortalité liée à la pollution automobile, mais également la congestion des agglomérations et son cortège de nuisances sonores et de saturation de l'espace. Puis le coup de grâce fut probablement le scandale Volkswagen qui a achevé de discréditer l'industrie automobile. « Nous sommes devenus inaudibles », déplore un grand patron automobile. Dès lors, les grandes agglomérations ont commencé à multiplier les restrictions de circulation et les annonces fracassantes. Les usagers, eux, se sont jetés sur les solutions de mobilités alternatives.

UN MODÈLE ÉCONOMIQUE INSTABLE

Une fois fait le constat de l'apparition de nouveaux besoins, apparaissent les problèmes. Car pour l'heure, aucune mobitech n'est encore rentable. Ni Uber, du haut de ses 70 milliards de dollars de valorisation – valeur estimée puisqu'Uber n'est pas cotée, certains disent que l'entreprise vaut beaucoup moins en réalité –, ni aucun autre n'est encore parvenu à figer un modèle économique viable. Au contraire, étant encore à l'aube d'une révolution économique mais également sociétale, elles sont encore soumises à un aléa réglementaire extrêmement changeant. En France, la

PÉAGE URBAIN : LE DÉBAT RELANCÉ À PARIS

Et si Paris mettait en place un péage urbain, à l'instar de Londres, Rome et Milan ? C'est le pavé dans la mare lancé lors du salon @utonomy par Jean-Louis Missika, adjoint d'Anne Hidalgo chargé des projets du Grand Paris. La maire de Paris a pourtant, à plusieurs reprises, indiqué son opposition à cette option. Son adjoint aux transports, Christophe Najdovski, s'y oppose également, arguant que la mesure serait discriminatoire à l'encontre des Franciliens non parisiens. Pour Jean-Louis Missika, le rôle d'un péage parisien serait de faire contribuer l'automobiliste au coût de l'entretien de la voirie. Selon lui, son financement est aujourd'hui déséquilibré, puisque pour 1 euro de frais de remise en état de la chaussée, l'automobiliste ne contribue qu'à hauteur de 0,13 euro. « Je ne demande pas à l'État d'instaurer le péage urbain, je lui demande de l'autoriser. Des autoroutes urbaines gratuites, est-ce vraiment sérieux ? » a précisé l'élu dans une interview au Parisien.

Une fois n'est pas coutume, Valérie Pécresse, présidente de la région Île-de-France, s'est mise au diapason d'Anne Hidalgo en dénonçant qu'une telle mesure « couperait la région en deux en accroissant la fracture sociale et territoriale ». Selon elle, cette discrimination révélerait surtout des disparités de richesse.

Un péage urbain oblige, avant d'entrer dans une zone, à payer une redevance, par SMS ou en achetant un ticket dans un bureau de tabac. Des caméras sont installées un peu partout et scannent les plaques d'immatriculation pour vérifier que le véhicule s'est bien acquitté de la taxe... À Milan, le péage qui contrôle le centre de la métropole a permis de la décongestionner d'environ 43 000 voitures

par jour ! Si bien que la ville envisage d'aller plus loin en élargissant le périmètre du péage. La capitale économique italienne applique toutefois un péage plutôt consensuel avec un tarif à 5 euros, soit plus de moitié moins que celui appliqué à Londres (11,50 livres, soit l'équivalent de 13,50 euros). La capitale britannique a d'ailleurs décidé d'ajouter encore une charge supplémentaire, de 11,50 livres, visant les voitures les plus polluantes. Au total, les véhicules essence de plus de 13 ans et les diesel de plus de 4 ans devront payer à partir de 2019 23 livres en semaine pour accéder au centre de la capitale anglaise. D'autres villes dans le monde ont recours au péage urbain, comme Oslo ou Stockholm. Singapour est la première ville, en 1975, à avoir adopté ce système, qu'elle a modernisé en 1998. En France, aucun exemple de péage urbain n'existe encore. Bordeaux aurait récemment évoqué cette idée lors des Assises territoriales de la mobilité. Il s'agirait d'établir dans la rocade de la capitale girondine un péage qui ne viserait que les poids lourds aux heures de pointe. Le but n'est pas tant de limiter la pollution que de décongestionner la rocade.

Pour l'heure, la ville de Paris poursuit officiellement sa stratégie de restriction de circulation par réduction des espaces (disparition des voies sur berge, voies réservées aux bus et aux pistes cyclables...). « Être anti-voitures, c'est has been », répond Valérie Pécresse faisant valoir que les voitures de demain seront décarbonées. Ce que souhaite en effet la maire de Paris, qui a fixé comme objectif que Paris intra-muros soit réservé aux voitures électriques dès 2030... ■ N. B.

Les entreprises vont inciter leurs collaborateurs à partager leurs véhicules pour venir au travail. Cette solution a l'avantage de contribuer à décongestionner les infrastructures routières en prenant en compte la dépendance des Français à la voiture, sans recourir aux caisses de l'État.

Cadre supérieure dans une multinationale française installée en périphérie parisienne, Monique (son prénom a été changé) prend sa voiture chaque matin pour aller au bureau. « Je mets environ 30 minutes le matin et 30 minutes le soir. Je mets la radio et je me mets en condition pour ma journée de travail, c'est-à-dire que je réfléchis à mes rendez-vous et j'essaie d'anticiper les choses. C'est un véritable sas de décompression entre mon domicile et mon bureau. Le soir, c'est l'occasion de laisser tomber la pression, de passer mes coups de fil à mes parents ou à mes amis... Ma voiture, c'est un peu comme mon second chez moi », raconte cette chef de service d'une vingtaine de personnes.

Son entreprise envisage de mettre en place un système de covoiturage pour faciliter les déplacements des collaborateurs. Monique comprend bien les fondements écocitoyens de cette initiative. Il n'empêche, elle reste sceptique: « Quand tu dois déposer tes enfants à 8h20 mais que tu as rendez-vous avec untel à 8h35 à tel endroit... C'est un stress supplémentaire le matin. » « J'aurais l'impression d'être un chauffeur », conclut-elle.

BIENTÔT UNE OBLIGATION LÉGALE

Pourtant, les entreprises devront bientôt mettre en place un plan de mobilité, appelé PDE (plan déplacement entreprises). À partir du 1^{er} janvier, il sera obligatoire pour les sociétés de plus de 100 salariés. La loi veut que les entreprises activent tous les leviers: encourager le télétravail, rapprocher les collaborateurs de leurs lieux de travail, décaler les horaires pour décongestionner les « heures de pointe », organiser des navettes, et enfin, mettre en place des systèmes de covoiturage domicile-travail.

Celui-ci pourrait devenir la clé de voûte de ce chantier. Cette solution fait travailler depuis très longtemps pléthore de startups, et rares sont celles qui ont réussi à trouver la recette optimale, car les contraintes sont nombreuses et souvent considérées comme insurmontables par les collaborateurs.

Mais pour les pouvoirs publics, il est temps d'en finir avec l'autosolisme [être seul dans sa voiture, ndr] qui congestionne les infrastructures routières. En France, près de 43 % des actifs n'ont pas d'autre choix que d'emprunter leur voiture pour se rendre au travail. Mais selon Christophe Najdovski, adjoint à la maire de Paris chargé des transports, si le taux d'occupation moyen d'une voiture atteint 1,7 personne (contre 1,2 actuellement), « on aura résolu la plupart de nos problèmes de congestion automobile ». Ainsi, le covoiturage domicile-travail permettrait de résoudre ces deux problèmes. Mais de nombreux problèmes demeurent:



Un algorithme permet de créer des plateformes de mise en relation de chauffeurs et de passagers.

FEU VERT POUR LE COVOITURAGE DOMICILE-TRAVAIL

les chauffeurs sont-ils prêts à faire des détours? Sont-ils prêts à accueillir un ou deux inconnus dans ce qu'ils considèrent encore comme leur espace personnel? Ont-ils confiance sur le plan de la sécurité? Comment concilier les contraintes horaires? Qui, quand et comment payer le trajet? Comment rendre cette formule suffisamment incitative pour créer un effet de masse?

LES LOUEURS LONGUE DURÉE À LA MANŒUVRE

Chaque acteur a sa propre interprétation du sujet, et donc sa propre solution. Pour l'heure, aucune ne s'est encore imposée. Les loueurs de longue durée ont flairé le bon filon et s'estiment les plus légitimes pour s'approprier ce marché. Jusqu'ici, ils étaient connus pour financer et gérer des flottes automobiles. Depuis quelques années, ils rêvent de commercialiser une panoplie de services afin de coller aux besoins de mobilité.

Mais sur le covoiturage courte distance ou domicile-travail, même les loueurs, malgré leur expertise, leur retour d'expérience et leur capacité d'investissement, sont à la peine... LeasePlan, le puissant hollandais, a carrément décidé de faire une croix des-

sus. « C'est très compliqué... », nous confie du bout des lèvres un de ses cadres...

Les loueurs longue durée (LLD) lancés par les banques, Arval (BNP Paribas) et ALD Automotive (Société Générale), ont opté pour une autre solution: s'appuyer sur WayzUp, une start-up française fondée en 2012 par Julien Honnart et Cyrille Courtière, dans laquelle ont investi Via ID, fond d'investissement de Mobivia (Norauto, Midas), et le groupe RATP. Cette société a conçu un algorithme qui permet de créer des plateformes de mise en relation de chauffeurs et de passagers sur les trajets du quotidien de courte distance. Les entreprises ont ainsi une solution clé en main pour leurs salariés désireux d'effectuer du covoiturage domicile-travail.

LES STARTUPS CONSTRUISSENT UN MODÈLE CRÉDIBLE

Selon Julien Honnart, la véritable solution, c'est l'effet de masse, c'est-à-dire qu'il faut un maximum d'inscrits pour créer un maximum de points de contact possibles entre les chauffeurs et passagers potentiels. « Dans nos entreprises partenaires, plus de 80 % des inscrits trouvent des covoitureurs pertinents sur leur trajet et à leurs horaires », explique-t-il.

D'où l'intérêt pour ALD Automotive ou Arval de s'adresser à un même fournisseur de plateforme: il est alors possible de faire se rencontrer ou *matcher* des salariés de différentes sociétés qui travaillent dans la même aire géographique. Et ça marche: le taux d'occupation atteint 2,5 personnes par voiture en moyenne, selon Julien Honnart, soit bien davantage que l'objectif rêvé par la Ville de Paris.

« La distance moyenne, c'est 25 km, et elle ne cesse de croître »

Filiale de la SNCF, IDVroom tente de prendre le problème autrement. Il a créé Pop & Vroom, un service de covoiturage courte distance fondé sur des « lignes », comme une ligne de bus. À charge ensuite pour les passagers de se rendre sur les points d'arrêts de cette ligne. Après deux premières lignes expérimentales testées en Rhône-Alpes puis dans les Hauts-de-France, IDVroom a annoncé mi-septembre le lancement de 17 nouvelles lignes. La licorne française BlaBlaCar a lancé BlaBlaLines, un service de covoiturage courte distance, expérimenté entre Toulouse et Montauban, selon la même stratégie des lignes de covoiturage. IDVroom et BlaBlaCar ont une vision plus large du marché, là où WayzUp se veut davantage « B to B », estimant que le principal levier du succès viendra de l'entreprise. IDVroom, de son côté, s'estime bien positionné, du haut de ses 400 000 inscrits.

LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS

En attendant de savoir qui aura raison, ces acteurs sont d'accord sur la nécessité d'un coup de pouce des pouvoirs publics. Chez WayzUp et IDVroom, on tient beaucoup aux files réservées aux voitures qui transportent plus d'un passager. Il s'agit aussi d'être plus incitatif. Pour l'heure, la fiscalité est favorable tant qu'on est dans un « partage de frais »: le conducteur ne gagne rien, puisqu'il partage simplement les coûts de carburant et d'amortissement de la voiture. Au-delà de certains seuils, on sort du partage de frais et la fiscalité est plus lourde.

En Île-de-France, la Région a mis en place un système de subventions à hauteur de 2 euros par trajet. Ainsi, la part payée par le passager devient marginale et le chauffeur peut ainsi encaisser entre 100 et 200 euros par mois, voire 300 euros, en fonction de sa régularité dans le covoiturage. Autrement dit, le système est profitable pour les deux parties, mais il reste encore sous la perfusion de subventions publiques.

Celles-ci s'avèrent absolument nécessaires pour résoudre deux problèmes majeurs. D'abord, le covoiturage courte distance a du mal à être rentable en dessous de 10 kilomètres. Or « la distance moyenne, c'est 25 kilomètres, et elle ne cesse de croître d'année en année en France », explique Julien Honnart de WayzUp. De plus, les startups et les loueurs espèrent enclencher une évolution vertueuse des comportements pour éviter que les pouvoirs publics n'en viennent à choisir des solutions plus coercitives. ■ NABIL BOURASSI

« L'AUTOMOBILE INDIVIDUELLE RESTE LE MODE PRIVILÉGIÉ »

L'économiste Yves Crozet s'interroge sur l'efficacité des politiques publiques pour encourager le développement des nouvelles mobilités. Selon lui, la digitalisation ne résout qu'une partie du problème, et l'État devra probablement manier le « bâton » s'il veut changer les habitudes.

LA TRIBUNE - Les pouvoirs publics, les entreprises et les citoyens n'ont plus qu'un mot à la bouche : les nouvelles mobilités. Est-ce que selon vous nous sommes à la veille d'une révolution ?

YVES CROZET - Il y a assurément une révolution digitale. Des nouvelles applications, des services et des nouveaux usages... Mais, je ne vois rien encore qui puisse changer un état de fait : l'automobile restera le vecteur de mobilité dominant, et ce pour encore très longtemps. D'ailleurs, cette révolution digitale que vous évoquez ne fait que conforter la place de la voiture puisque la plupart des innovations tournent autour de l'autopartage, du covoiturage ou du véhicule connecté. L'erreur à ne pas commettre serait d'imaginer que la diffusion de nouveaux modes de mobilités connaisse la même courbe exponentielle qu'avait connue, à l'époque, le téléphone portable. Nous assistons donc bien à une digitalisation par les octets qui réduit le coût de l'information, mais en aucun cas elle ne réduit à zéro le coût de la voiture ni même, pour l'instant, celui de la conduite.

Comment réduire la place de la voiture dans notre société ?

En zone urbaine dense, car c'est là qu'il y a un problème, une solution radicale consisterait à interdire l'autosolisme. Cette décision suppose un grand courage politique et elle nécessite de nombreux amé-

nagements urbains qu'on ne peut pas négliger comme les points d'arrêts. Autre solution, instaurer un péage urbain comme à Londres ou Stockholm. Face à la solution de facilité que représente la voiture individuelle, les pouvoirs publics peuvent-ils, sans recourir à la contrainte, transformer des habitudes fortement ancrées dans les comportements? La digitalisation ne traite qu'une partie du problème.

Vous pensez donc qu'il faut des décisions coercitives...

Pour l'heure, les solutions digitales ne répondent pas aux besoins. En 2015, lorsqu'à Paris, le RER A a fermé pendant l'été, la RATP avait noué un accord avec une start-up pour organiser un covoiturage intelligent justement pour compenser le désagrément de cette fermeture. Le dirigeant de la start-up attendait 70 000 usagers... Seulement 3 000 se sont inscrits sur son site. Tant que l'automobile individuelle est possible, elle reste le mode privilégié. Changer cela suppose de ne pas seulement parler des « carottes » que sont les applications sur les smartphones mais des « bâtons » que l'on est prêt, ou non, à utiliser.

Certains accusent justement la Ville de Paris de mener une politique coercitive en matière de mobilité...



YVES CROZET
PROFESSEUR À
L'UNIVERSITÉ DE LYON ET
MEMBRE DU LABORATOIRE
AMÉNAGEMENT ÉCONOMIE
TRANSPORTS (LAET)

Cet exemple résume parfaitement le problème classique auxquelles sont confrontés les pourvoyeurs de services de mobilités : celui de la gouvernance. La politique de la ville de Paris, qui est riche et ne finance pas les transports publics, consiste à se soucier exclusivement de ce qui se passe intramuros. Dans sa circonscription électorale, elle cherche à réduire la pression automobile sans se soucier de la périphérie. Or la dynamique urbaine, notamment en matière de logement, se situe en première et deuxième couronnes. Dans toutes les périphéries des agglomérations s'observe le même phénomène, plus d'habitants et plus de déplacements en voiture.

La problématique des mobilités ne concerne pas seulement les transports, mais également l'urbanisme. La région parisienne est organisée en cercles concentriques, avec des zones denses et d'autres moins. C'est un problème ?

La configuration urbaine joue évidemment beaucoup. Quand vous regardez certaines villes espagnoles, la zone dense s'arrête brusquement. Vous passez sans transition de la ville aux champs. Dans ce cas de figure, la densité urbaine donne du sens aux transports en commun. En France, il est frappant de voir à quel point les agglomérations sont étalées, cela change totalement l'équation économique du déploiement des transports en commun.

Pensez-vous que la solution réside dans l'élaboration d'un écosystème multimodal ?

Les nouvelles solutions de mobilités sont multiples ! Mais, aucune ne pourra se généraliser. Prenons l'exemple du gyropode ou de l'overboard [véhicules électriques monoplace, ndlr]. Ces appareils sont pratiques mais trop lents ou trop rapides. Ils ne peuvent répondre à une problématique de mobilité de longue distance à cause de leur lenteur comparée à l'automobile ou à la moto. Mais leur rapidité relative par rapport

Le rapport de nombreux Français à la voiture individuelle relève parfois de la dépendance.

« Interdire l'autosolisme serait la solution radicale »



à la marche à pied empêche de les imaginer venir saturer les trottoirs, pour des raisons de sécurité. C'est la même logique pour le vélo partagé. La courbe de diffusion de ces innovations est pour chacune limitée à 2 voire 3 % du marché, mais cumulées, elles peuvent résoudre une partie du problème. En zone urbaine, les transports en commun resteront la colonne vertébrale des services de mobilité. L'incertitude demeure sur l'automobile. Autonome ou pas, restera-t-elle une voiture individuelle? Ou va-t-elle devenir plus collective? ■

PROPOS RECUEILLIS PAR N. B.



Toosla, appli de location de voitures entièrement dématérialisée, compte près de 775 clients actifs et afficherait des tarifs jusqu'à 40 % moins chers que les loueurs classiques.

TOOSLA RÉVOLUTIONNE LA LOCATION DE VOITURES

La startup mise sur la location de voitures 100 % digitalisée en mettant l'accent sur l'expérience client. L'application veut se déployer très vite en France grâce aux franchises, avant d'attaquer l'international.

NABIL BOURASSI
@NabilBourassi

La France, berceau des jeunes pousses des nouvelles mobilités? Jean-François Boucher voudrait en tout cas écrire une partie de cette histoire avec Toosla, la société de location de voitures 100% digitale qu'il a fondée. Présentée comme cela, l'affaire a l'air classique. En réalité, Toosla veut révolutionner le business de la location de voiture. L'ancien patron de Mr Bricolage est parti de l'idée que l'expérience client dans le domaine de la location de voitures était non seulement très mauvaise, mais n'avait absolument pas pris le virage du numérique. En 2017, pour louer une voiture, il y a encore des files d'attente à rallonge devant les comptoirs, les contrats de location ne sont toujours pas exempts de surprises ou autres frais cachés en tout genre, et il est encore possible de repartir avec une autre voiture que celle pourtant réservée... Toosla veut apporter des solutions à ces gisements d'insatisfaction client. La première idée est de simplifier au maximum le processus de réservation via l'application. En quelques clics, la location est effectuée. Tout est inclus, hormis quelques options! Mais une fois la réservation

confirmée, le client ne se voit pas facturer des services supplémentaires lors du retrait ou du retour du véhicule. Il se rend ensuite au parking où se situe le véhicule et le déverrouille grâce à l'application, qui permet aussi de démarrer. Il peut signaler des défauts qui auraient été omis dans un onglet « États des lieux », toujours disponible sur l'appli. Une fonctionnalité sert à envoyer des photos du défaut, accompagnées d'un commentaire.

DES VÉHICULES « PREMIUM »

L'autre levier de satisfaction client de Toosla est de proposer des voitures plutôt *premium*. Lors de notre passage dans un des parcs de la jeune pousse, celui situé dans un parking près des Champs-Élysées, nous avons pu constater que la flotte était essentiellement constituée de Mini, BMW, Land Rover et d'une DS 5 également. Sur l'appli, nous avons néanmoins remarqué qu'un Renault Scénic était disponible. « Le Renault Scénic répond à une demande de gabarit très précise », se défend Jean-François Boucher qui veut laisser le choix à ses clients.

« C'est aux États-Unis que se trouve le gros du marché »

Pour le reste, le parc est donc doté de voitures *premium* souvent avec des finitions plutôt haut de gamme, comme cette BMW série 5 intérieur cuir. Les tarifs ne sont pas pour autant trop élevés. D'après Jean-François Boucher, les tarifs proposés sont 30 à 40 % moins chers que chez les loueurs classiques. Le secret réside dans la dématérialisation des *process*. En outre, les véhicules achetés sont directement piochés dans les flottes d'occasion de loueurs de longue durée. Ils sont donc déjà amortis. Démarrée fin 2016, l'application a connu un excellent démarrage avec plus de 11 000 téléchargements de l'application et 1 400 ouvertures de compte. Toosla compte près de 775 clients actifs. Mais l'entrepreneur veut accélérer, car il sait qu'en matière de mobilités les choses vont très vite. Pour cela, il a choisi de fonctionner à travers des franchises. Et espère ainsi voir son parc de voitures atteindre les 150 unités avant la fin de l'année, contre 80 actuellement. Il entend également débarquer très bientôt à Lille, à Lyon et à Nice. Mais Jean-François Boucher songe déjà à l'international, notamment aux États-Unis... « C'est là que se trouve le gros du marché », songe-t-il.

VERS UN NOUVEAU TOUR DE TABLE ?

Il est d'ailleurs ouvert à une entrée dans le capital d'un fonds d'investissement qui l'aiderait à financer ses projets de développement. En avril dernier, il a réussi à lever 1 million d'euros, et souhaite boucler un nouveau tour de table début 2018. Jean-François Boucher ne veut pas rester statique dans son concept et compte aller encore plus loin en débusquant de nouveaux usages grâce aux premiers retours d'expérience de la clientèle. Ainsi, un de ses plus gros clients loue chaque week-end la même voiture et souhaiterait que Toosla lui garantisse la location de ce véhicule chaque fin de semaine sur une très longue période. Il veut donc garder la même voiture comme si c'était la sienne, sans pour autant en être propriétaire, tout en bénéficiant des services de maintenance et d'entretien de Toosla. L'entrepreneur dit réfléchir à un produit qui pourrait correspondre à cet usage et à comment le généraliser à un type de clientèle. On est au cœur de la transformation sociétale en cours, où l'usage est en train de remplacer la propriété. Et Toosla ambitionne d'être aux avant-postes de cette transformation... ■

LA TRIBUNE Abonnement

Avec l'édition abonnés
La Tribune, prenez
les bonnes décisions



Formule
INTÉGRALE

21€ /MOIS
SEULEMENT
au lieu de 37€

OFFRE
SPÉCIALE

Réservée aux
nouveaux abonnés

J'en profite sur
abonnement.latribune.fr

Les constructeurs automobiles REPRENNENT L'INITIATIVE

Alors qu'on les donnait perdants de la révolution des nouvelles mobilités, les constructeurs automobiles ont repris la main en lançant de nouvelles offres, parfois avec un certain succès. Pour cela, ils ont dû révolutionner leur culture d'entreprise réputée rigide et pyramidale.



Le groupe Volkswagen a lancé Moia, une marque consacrée aux nouvelles mobilités : location, covoiturage, etc.

Jamais l'industrie automobile n'avait connu pareille transformation ! Les nouvelles mobilités, la fin de la propriété, la connectivité, la voiture autonome... L'automobile vit actuellement une révolution, plus encore, une véritable crise identitaire. Les constructeurs craignent que les Gafa s'emparent de la relation directe avec la clientèle en instaurant leurs propres applications embarquées. Et que les startups, des sociétés de VTC ou des acteurs indirects comme les loueurs deviennent les principaux opérateurs de mobilité en lieu et place des automobilistes. En fait, les constructeurs automobiles redoutent de devenir des marques blanches qui se contenteront d'assembler des voitures pour le compte de l'un de ces acteurs qui aura seulement conçu la voiture sur plan. Cette révolution, ils ont tardé à l'admettre. Cela fait moins de deux ans, parfois moins de six mois chez certains, qu'ils ont décidé de reprendre l'initiative.

SE RÉINVENTER

Leur principal défi est d'être capable de se réinventer dans de nouveaux métiers très tournés vers le service, de remettre en cause la hiérarchie pyramidale et rigide qui caractérise leur industrie plus que centenaire... Pour cela, ils ont créé des filiales

totallement affranchies des lourdeurs administratives et décisionnelles des maisons mères. Mieux : ils ont lancé des incubateurs pour promouvoir des idées neuves et disruptives, espérant découvrir la licorne de demain. Enfin, ils nouent des partenariats, ou encore, n'hésitent pas à signer des gros chèques pour s'emparer de jeunes pousses de ce qu'on appelle les mobitechs. Et cela paie... Les constructeurs commencent à prendre des positions de plus en plus significatives. BMW et Mercedes sont ainsi devenues des actrices importantes du *free floating*, c'est-à-dire des voitures en libre-service qui n'ont pas de point de stationnement spécifique. Avec DriveNow, BMW revendique pratiquement 1 million de clients ! De son côté, Mercedes a été pionnière avec Car2Go, lancé en 2008 ! Aux dernières nouvelles, les deux constructeurs premium envisageraient de fusionner leurs sociétés. Le groupe Volkswagen a probablement pris un peu de retard en lançant Moia en décembre 2016. Le géant allemand a également investi 300 millions d'euros dans la startup israélienne Gett, une plateforme VTC.

Aux États-Unis, General Motors a tenté, en vain, de s'emparer de Lyft, le grand concurrent d'Uber en Amérique du Nord. Le groupe automobile a tout de même misé 500 millions de dollars sur la plateforme VTC qui arbore une moustache sur le devant des voitures.

Signe que certains groupes automobiles sont parvenus à acquérir une certaine souplesse, Nissan France a lancé un projet de copropriété d'une voiture : Nissan Get & Go. Il s'agit de créer une communauté de 2 à 5 personnes qui achètent et partagent les frais d'une même voiture. Tout est géré par une application : la réservation des créneaux d'utilisation, l'assurance... Nissan laisse à sa filiale française le soin d'expérimenter la for-

mule sur son marché avant de le décliner à l'échelle mondiale.

En France, les marques tricolores ont également pris le train des nouvelles mobilités. PSA a lancé Free2Move en 2016. « La quatrième marque du groupe », disait à l'époque Carlos Tavares, le PDG du groupe

français. Pour l'heure, il s'agit encore d'une application qui permet d'agrèger l'ensemble des services de mobilité proposés par d'autres entreprises. Ainsi, dans une situation donnée, Free2Move permet de rapprocher de la solution de mobilité la plus proche, la plus disponible et la plus adaptée au besoin – sous réserve d'avoir un abonnement à cette solution, qui n'est pas prévu par l'application. Free2Move lance également des solutions de mobilité en propre comme à Madrid où Emov comptait déjà plus de 100 000 abonnés trois mois seulement après son lancement en décembre 2016. Free2Move veut également pénétrer le marché des entreprises avec des offres de location longue durée et des services d'autopartage. Enfin, le groupe PSA a investi dans de nombreuses mobitechs et qui font partie de l'écosystème Free2Move : Koolicar, Travelcar ou Communauto. « Le modèle n'est pas figé », nous fait-on savoir chez Free2Move.

UNE PRIORITÉ POUR RENAULT

Renault pourrait être l'un des derniers à s'être lancé dans la course aux nouvelles mobilités. Carlos Ghosn a toutefois annoncé début octobre, lors de la présentation du plan stratégique, que les nouvelles mobilités feraient désormais partie des priorités de la marque au losange. En septembre, le groupe a racheté Class & Co, une société qui possède Yuso (spécialisé dans les solutions automatisées pour la gestion de flottes de taxis) et Marcel, une plateforme VTC. Renault pourrait en fait confier sa stratégie mobilités à RCI Banque, sa filiale de financement, qui a déjà une expertise dans la location longue durée et les solutions de gestion de flotte « B to B ».

Les constructeurs automobiles sont déterminés à construire leur propre écosystème de solutions de nouvelles mobilités. Ils s'en donnent les moyens, et les premiers résultats sont encourageants. Mais la partie est encore loin d'être finie... ■ N. B.

« Ils redoutent de devenir des marques blanches qui se contenteront d'assembler des voitures »

LA TRIBUNE
RÉGION Nouvelle-Aquitaine

Forum / 2017
Agroalimentaire Innovation
NOUVELLE-AQUITAINE

Bienvenue dans l'agroalimentaire 4.0

LUNDI 6 NOVEMBRE 2017
De 14h à 18h
Salle plénière de l'Hôtel de Région

Une après-midi de conférences, d'échanges et de rencontres sur les enjeux de l'agroalimentaire.

CONFÉRENCE
Thierry BLANDINIÈRES,
Directeur général du groupe coopératif InVivo

TABLES RONDES
Comment l'innovation peut-elle répondre à la demande des consommateurs ?

PITCHES
Philippe BOIRON,
Directeur du CRITT de La Rochelle

Quelle filière agroalimentaire dans 20 ans ?

François BOUSSAROQUE,
Président de Vegesens

EN PARTENARIAT AVEC

Pour vous inscrire : <http://bit.ly/ForumAgroInno>
Contact : 05 56 44 02 73 - evenements@latribunebordeaux.fr
www.latribunebordeaux.fr - www.nouvelle-aquitaine.fr



Retenir les chauffeurs devient un enjeu central avec l'intensification de la concurrence entre plateformes.

LES VTC PLIENT mais ne rompent pas

À partir du 1^{er} janvier, les chauffeurs de VTC devront avoir réussi un examen. Une nouvelle couche sur l'empilement de réglementations. Comment établir un modèle économique stable ? Mais les plateformes restent convaincues de représenter l'avenir du transport de personnes.

Nouveau big bang réglementaire dans le monde des voitures de transport avec chauffeur (VTC) en France : à partir du 1^{er} janvier prochain, un chauffeur de VTC devra avoir réussi un examen spécifique s'il veut continuer à exploiter sa licence. D'après Uber, cet examen serait extrêmement difficile et le taux de réussite serait extrêmement bas. Ainsi, certains professionnels du secteur estiment que seuls 40 à 45 % des actuels chauffeurs VTC pourraient poursuivre leur activité en 2018. Autrement dit, les plateformes VTC se retrouveront privées de près des deux tiers de leurs chauffeurs actuels. Le plus grand plan social de France est-il en préparation ? Selon le Boston Consulting Group (BCG), les VTC seraient à l'origine d'une création d'emploi sur quatre en Ile-de-France au premier semestre 2016. En juin 2016, 22 000 personnes exerçaient le métier de chauffeur VTC en France, parmi lesquelles 11 000 étaient auparavant sans emploi.

« Nous espérons encore que le gouvernement repoussera l'échéance. Je ne vois pas comment, dans le contexte actuel, il pourrait accepter que le premier employeur des jeunes issus de la diversité des banlieues puisse se retrouver dans de telles difficultés », confie un important acteur des VTC parisiens.

UBER INTERDIT À LONDRES

Pour Uber, Marcel, LeCab et Heetch, ainsi va la vie... Ils sont soumis à une girouette réglementaire qui complique grandement leur *business model*. En seulement quatre ans, deux textes ont totalement changé la vie des VTC : la loi Thevenoud, puis la loi Grandguillaume. Entre-temps, les préfetures ont pris des arrêtés et les conseils des ministres, des décrets... Toute la difficulté réside dans la subtilité des mots et des concepts utilisés. La loi Thevenoud, par exemple, interdit le transport entre particuliers à titre onéreux...

C'en était alors fini d'UberPop qui mettait en relation des particuliers sans licence VTC. Mais Heetch, lui, estime qu'il peut s'en sortir en faisant valoir qu'il s'agit d'un partage de frais, comme pour le covoiturage (voir pages 6 et 7) et qu'il n'y a donc pas de bénéfice. D'ailleurs, la startup française fondée par Teddy Pellerin plafonne à 6 000 euros les revenus à tirer de cette activité. Mais la justice ne l'entend pas ainsi : elle juge qu'un échange d'argent est en soi un service à titre onéreux et ne reconnaît pas l'argument d'Heetch sur le partage de frais. C'en est donc également fini d'Heetch, contraint de devenir une plateforme VTC comme une autre.

Mais ce n'est pas tout... Car la réglementation n'est pas la même en France, au Royaume-Uni ou aux États-Unis. Elle peut même différer selon les agglomérations d'un même pays ! Ainsi, Uber est interdit à San Francisco mais a parfaitement le droit d'exercer à Los Angeles. Autre difficulté, la visibilité à long terme. Uber vient par exemple de se voir retirer sa licence

à Londres, son premier marché européen, d'un simple coup de plume d'une administration. Un recours a permis de suspendre les effets de la décision. Il n'empêche que l'aléa réglementaire est devenu le principal obstacle à la constitution des modèles économiques des plateformes VTC.

Ces sociétés contestent les motivations des pouvoirs publics à vouloir défendre un modèle social. « Ce sont des lois de circonstance destinées à acheter la paix sociale avec les taxis », prétendent-ils. D'ailleurs, la contrainte législative coûterait extrêmement cher aux chauffeurs : « Le principal poste de dépense, c'est la voiture, et

« Les taxis paient des décennies de corporatisme ultra-protecteur »

la loi oblige à acheter certaines catégories de voitures, parmi les plus chères », explique un observateur proche des sociétés VTC.

Mais pour ces acteurs, ces obstacles ne stopperont pas la lame de fond. « À long terme, le paysage aura été transformé, et nous serons là, plus solides que jamais », veulent-ils croire. Pour Guillaume Crunelle, de Deloitte (lire page suivante), l'erreur serait de penser que le succès d'Uber tient uniquement à ses prix compétitifs : « La révolution d'Uber, c'est d'avoir apporté au plus grand nombre une offre de mobilité accessible, digitale et compétitive », explique-t-il.

LES CHAUFFEURS SE REBIFFENT

D'ailleurs, même les plus critiques à l'égard d'Uber le reconnaissent, la plateforme californienne lancée par Travis Kalanick (écarté de la direction depuis le printemps) a obligé les taxis à se réinventer : plus de services, meilleur accueil, plus de digital... « Les taxis paient des décennies de corporatisme ultra-protecteur », persifle un observateur de ce marché.

En réalité, si Uber est venu avec l'idée de disrupter le marché, il est en train de se remettre en cause lui-même. Face aux critiques sur son modèle social fondé notamment sur l'autoentrepreneuriat, l'entreprise californienne est en train de faire sa révolution culturelle. « Nous voulons changer notre façon de travailler avec les chauffeurs », explique-t-on chez Uber France.

La révolte de décembre 2016, qui avait fait descendre des dizaines de chauffeurs VTC devant le siège français du groupe, a marqué les esprits. Uber avait décidé de modifier unilatéralement sa grille tarifaire en imposant aux chauffeurs une baisse des tarifs accompagnée d'une hausse de la commission reversée à la plateforme. Décision prise dans le contexte très difficile de la baisse du tourisme en France après les attentats. Résultat pour les chauffeurs : moins d'activité, de surcroît moins bien rémunérée.

Depuis, Uber multiplie les initiatives. Elle propose des offres pour financer les achats de voiture et, avec Axa, une couverture sociale gratuite en cas d'accident. Pour Uber, il s'agit de restaurer son image, très abîmée par les polémiques, mais surtout de retenir les chauffeurs, qui seront beaucoup moins nombreux à partir du 1^{er} janvier, et qui peuvent, de plus en plus, faire jouer la concurrence avec de nouvelles plateformes. L'Estonienne Taxify, dans laquelle le Chinois Didi a investi 5,5 milliards de dollars, vient ainsi de débarquer à Paris. Argument de poids : une commission de seulement 15 %. Mais est-elle-même confrontée à la colère de ses chauffeurs, en raison d'une politique tarifaire très agressive pour attirer les clients ! ■ NABIL BOURASSI

« UBER A BESOIN DE LA CONCURRENCE POUR S'AMÉLIORER »

Guillaume Crunelle, associé responsable de l'industrie automobile au cabinet de conseil Deloitte, réagit au retrait de la licence d'exploitation d'Uber par la ville de Londres.

PROPOS RECUEILLIS PAR
NABIL BOURASSI
@NabilBourassi

LA TRIBUNE - La ville de Londres a retiré à Uber sa licence, ce qui l'évince de fait de son premier marché en Europe. Ce n'est pas une exception. Est-ce que le modèle Uber est condamné à supporter un aléa réglementaire, et cet aléa est-il soutenable ?

GUILLAUME CRUNELLE - Il faut dédramatiser les choses. Uber est en train d'éprouver, comme les autres plateformes de partage, un nouveau modèle économique qui se caractérise notamment par la rapidité de son succès auprès des consommateurs. Ce modèle est dans une phase de maturité et il se confronte à l'univers réglementaire préexistant. La particularité en Europe, c'est qu'il y a quasiment autant de réglementations qu'il y a d'États, et même d'agglomérations. Mais ce n'est pas une mauvaise chose en soi. Il est bon que les réglementations soient plus lentes que les usages et les technologies, parce que ce sont elles qui prennent la responsabilité des changements induits par cette révolution. C'est en réalité l'histoire de tous les nouveaux business.

Au-delà de l'aspect réglementaire, il y a la question des chauffeurs de VTC. Ceux-ci ne sont pas nécessairement salariés, et le modèle repose souvent sur une disponibilité de chauffeurs. Ce modèle serait-il viable dans une économie de plein-emploi où le rapport de force est plutôt du côté des salariés ?

On a beaucoup écrit sur la fin du salariat avec l'arrivée du modèle porté par le phénomène de l'« ubérisation ». La question sous-jacente qui est posée est celle d'une certaine souplesse, flexibilité du marché du travail. Le modèle salarial des VTC repose sur un marché compétitif d'entrepreneuriat.

Si demain, nous nous retrouvons dans une situation de plein-emploi, les acteurs du VTC seront alors contraints, comme tous les acteurs économiques, à faire évoluer la rémunération de leurs chauffeurs. C'est déjà ce qui se passe dans certaines métropoles où le prix de course est ajusté sur le niveau de vie et le coût du travail local. San Francisco, où je me suis rendu en octobre, en est un bon exemple.

La vraie révolution d'Uber n'est pas de proposer des prix très compétitifs ?

Non... La véritable révolution d'Uber, c'est d'avoir apporté au plus grand nombre une offre de mobilité accessible, digitale et compétitive. Avec ce service, les nouvelles générations peuvent se

Dans ce contexte, est-ce qu'Uber pourrait s'imposer comme la norme et définitivement évincer le modèle de taxi ?

L'ancien monde n'est pas mort. Je crois au contraire que les nouveaux acteurs l'aident à devenir meilleur. De la même manière, Uber n'a pas vocation à détruire toute autre forme de mobilité, parce qu'il a besoin de concurrence pour s'améliorer. On voit bien que les grandes plateformes de taxi traditionnelles ont réagi en améliorant leur performance avec des applications plus sophistiquées, mais également sur la qualité du service, car l'objectif principal, c'est l'expérience client. Demain, nous nous déplacerons de plus en plus en ville, et nous aurons besoin d'une palette de moyens de mobilité. Les VTC et les taxis auront toute leur place dans cette palette, à chacun d'évoluer pour répondre aux besoins de mobilité des citoyens.

Certaines études imaginent le monde de demain sous le joug quasi exclusif du règne des taxis d'Uber...

Il faudrait des décennies pour remplacer les infrastructures et les usages existants pour quelque chose qui ressemblerait à un modèle unique de navettes entièrement autonomes et partagées. Je crois plutôt que l'enjeu économique des prochaines années sera de mettre en musique une intermodalité et une multi-modalité efficaces des moyens de transport pour répondre aux besoins de mobilités de demain. Pour cela, il faudra de la bonne volonté et de la puissance de calcul. Voilà ce qui se joue aujourd'hui avec la nouvelle économie des plateformes. ■

« Il est bon que les réglementations soient plus lentes que les usages et les technologies »

déplacer en voiture en agglomération avec un chauffeur, là où, avant, prendre un taxi était encore considéré comme un luxe. L'enjeu des prochaines décennies, et c'est là que les VTC prennent toute leur place, sera de faire face aux besoins de mobilité des grandes agglomérations qui seront beaucoup plus importants qu'aujourd'hui.

prochaines années sera de mettre en musique une intermodalité et une multi-modalité efficaces des moyens de transport pour répondre aux besoins de mobilités de demain. Pour cela, il faudra de la bonne volonté et de la puissance de calcul. Voilà ce qui se joue aujourd'hui avec la nouvelle économie des plateformes. ■

GUILLAUME CRUNELLE
ASSOCIÉ DELOITTE



ENTREPRENEURIAT AU FÉMININ

avec **bpifrance** et **LA TRIBUNE**

SHOEMAKERS GROUP : 12 % DE CROISSANCE PAR AN

Venu du monde de la banque d'affaires, et plus particulièrement de la fusion-acquisition chez PwC, Alexandra Bois-Aubouin s'est réorientée vers la chaussure en 2015 en rachetant la marque Pom d'Api, la partie enfant du groupe Ratureau. « J'avais un mandat pour trouver un repreneur, mais je n'avais pas envie que ce savoir-faire français parte à l'étranger. Je me posais des questions, avec cette impression d'être arrivée au bout d'une expérience professionnelle. J'ai sauté le pas et monté un tour de table », retrace-t-elle. RAS Kids est né, pour devenir un an plus tard le groupe Shoemakers. Sa stratégie a été de se focaliser sur le produit avec, notamment, de nombreux recrutements au sein du bureau d'études ven-

déen pour améliorer, tester, fabriquer des prototypes, créer de nouvelles marques comme Shoo Pom, 10 IS, Adolie ou en racheter une autre, c'est le cas de Clo-taire. Stratégie efficace, car le groupe affiche 12% de croissance par an depuis 2015, avec 500 000 paires de chaussures vendues par an et un chiffre d'affaires de plus de 17 millions d'euros attendu pour 2017. Fort d'un savoir-faire français, le groupe fait confectonner en Tunisie dans sa propre usine, mais aussi en Bulgarie ou en Inde. Certains modèles peuvent même être réalisés en France. « Une chaussure du groupe, c'est avant tout

le choix des bonnes matières et beaucoup de main-d'œuvre », résume Alexandra Bois-Aubouin. C'est grâce à un prêt de croissance de

« Une chaussure du groupe, c'est le choix des bonnes matières et beaucoup de main-d'œuvre. »

Bpifrance que l'entreprise s'est rapidement développée. « Aujourd'hui, quand vous cherchez des financements, il faut d'abord aller voir Bpifrance. Leur soutien financier rassure les banques », conseille l'entrepreneure. Au-delà de l'aspect financier, elle évoque également un vrai soutien moral : « C'est une vraie bouffée d'air frais. Les chargés d'affaires disposent d'une boîte à outils pour aider à prendre du recul, ce qui n'est pas facile au quotidien. »



ALEXANDRA BOIS-AUBOUIN

LES PETITES
& GRANDES
INNOVATIONS
QUI ANNONCENT
L'AVENIR

Des kiosques de gym individuels aux parkings souterrains automatisés

1 Visiter Mars et se promener sur la Lune avec Google Maps

MOUNTAIN VIEW – États-Unis

Espace. Envie de marcher virtuellement sur Mars ou de voir à quoi ressemble la Terre depuis Pluton ? En attendant les premiers voyages vers l'espace, vous pouvez vous projeter avec Google Maps. Le site de cartographie vient de lancer une nouvelle option qui permet de se placer n'importe où sur la carte, en vue satellite, puis de dézoomer... jusqu'aux tréfonds de notre système solaire. On peut alors zoomer sur Mars ou voir la Terre depuis la Lune. Les images viennent des centaines de sondes spatiales qui ont pris des clichés de l'espace ces soixante dernières années.



2 Une pelouse intelligente produisant de la nourriture avec de l'urine humaine

PUEBLA – Mexique

Alimentation. Comment produire de la nourriture dans les zones arides et surpeuplées, à l'image de certains endroits du Mexique ? Avec une sorte de « pelouse biodégradable » absorbant de l'urine humaine, estime l'Institut technologique de Puebla. Trois étudiants ont conçu RISE, un tapis intelligent qu'on pose sur le sol autour d'une maison ou d'un camp, et qui contient des graines locales et des filtres liquides. Nourri à l'urine humaine, très riche en azote, en phosphore et en potassium, il fournit les nutriments nécessaires à la croissance de plantes et de certains fruits et légumes. De quoi encourager les familles, dans les régions les plus pauvres et désertiques, à produire elles-mêmes une partie de leur alimentation. Les ingénieurs cherchent des financements pour leur innovation.



3 Pi, l'appareil qui charge tous les téléphones autour de lui

NEW YORK – États-Unis

Technologie. Pour supprimer les chargeurs, dont l'usage est contraignant, certaines entreprises exploitent la technologie de recharge sans fil Qi, qui nécessite de poser l'appareil sur un socle. La startup Pi, elle, voudrait se passer du contact avec le socle. La jeune pousse a conçu un boîtier sans fil en forme de cône. Afin de charger jusqu'à quatre appareils en même temps, on les pose à moins de 30 centimètres de l'objet. Le smartphone doit être équipé d'une coque spéciale, vendue par la startup, compatible pour l'instant avec les Samsung Galaxy, les iPhones et les iPads. L'objectif de Pi est d'étendre le périmètre de charge au maximum, pour pouvoir éloigner encore les appareils.

4 Coliba, la startup qui valorise les déchets de la population

ABIDJAN – Côte d'Ivoire

Environnement. Comment créer une culture du recyclage en Afrique ? Dans de nombreux pays, la collecte des déchets reste peu développée et l'enjeu environnemental n'est pas bien perçu par les citoyens. Pour faciliter cette prise de conscience, Coliba a mis au point une application de gestion des ordures pour les ménages, les entreprises et les institutions, qui leur permet de valoriser leurs déchets avec des points convertibles en cadeaux. La société simplifie la collecte, trie les ordures, les achemine jusqu'aux entreprises de recyclage et rétribue tous les acteurs de la chaîne de valeur. L'objectif : réduire les 5 millions de tonnes de déchets qui s'entassent tous les ans dans le pays – dont 2,3 millions pour la seule ville d'Abidjan.



SÉLECTION RÉALISÉE
PAR SYLVAIN ROLLAND
@SylvRolland

PLUS D'INNOVATIONS
SUR LATRIUNE.FR

10 Des parkings souterrains autonomes pour préserver l'espace urbain

TOKYO - Japon

Smart city. La voiture pose l'important problème de l'occupation de l'espace urbain, même les futures voitures autonomes. Et les parkings souterrains prennent beaucoup de place. Pour les rendre plus discrets, compacts et les multiplier dans la ville, la société Giken a mis au point des parkings cylindriques totalement automatisés, qui optimisent chaque mètre carré. Le conducteur laisse sa voiture sur un monte-charge à l'entrée. Le parking identifie seul une place disponible (les véhicules sont rangés en étoile autour du centre du cylindre) et guide la voiture jusqu'à sa place par un jeu de mécanique de plateaux, en quatre minutes maximum. Trois premiers parkings ont ouvert au Japon.



9 La « pod gym », nouveau concept de salle de sport individuelle et modulable

SHANGHAI - Chine

Loisirs. Il existe une autre façon de se maintenir en forme. La startup chinoise Misspao connaît le succès avec sa « pod gym », une mini-salle de gym qui n'accueille... qu'une seule personne. L'espace, qui s'encastre dans un kiosque, contient un tapis roulant, un écran, un purificateur d'air et une gamme d'accessoires de fitness. Le sportif réserve et paie sa place sur une application. La startup a installé des kiosques un peu partout dans plusieurs villes du pays et compte lever des fonds pour déployer son concept gagnant. L'objectif : que chacun puisse faire du sport où qu'il soit, à la demande et sans contrainte.

8 Pour la première fois, un ministère de l'Intelligence artificielle

ABOU DABI - Émirats Arabes Unis

Politique. « L'intelligence artificielle sera la prochaine grande révolution. Nous voulons être l'un des pays les mieux préparés à cette fin », a écrit le cheik Mohammed bin Rachid al-Maktoum sur Twitter à la mi-octobre. Le pays a donc créé le tout premier ministère de l'Intelligence artificielle, confié à Omar Sultan al-Ulama, pour accélérer la transition d'une économie qui repose en grande partie sur le pétrole vers les nouvelles technologies. Le pays compte énormément investir dans la recherche scientifique pour trouver des innovations de rupture.

7 Des robots pour surveiller les canaux

VENISE - Italie

Robotique. Et si, demain, l'état des fonds marins était suivi en temps réel par une armée de robots ? C'est le projet sur lequel travaille un consortium d'universités italiennes, autrichiennes, belges, croates, allemandes et françaises. Leur idée : mettre en place le plus grand système de robots sous-marins au monde. Un véritable essaim de machines bardées de capteurs, capables de surveiller à long terme de nombreux paramètres environnementaux. Lancé en 2015 sous le nom de « Cocoro » (pour Collective Cognitive Robots), cet essaim intelligent a évolué et se compose maintenant de trois types de robots complémentaires, respectivement bio-inspirés des moules, des poissons ou des né-néphars. Les trois types d'appareils viennent d'être déployés à Venise, depuis le 15 septembre, dans le cadre d'une expérience grandeur nature afin de surveiller l'effet du tourisme, et de tester sur le terrain l'efficacité d'une intelligence logicielle rudimentaire, distribuée entre plusieurs machines.



Oxbotica - Giken - iStock

6 De l'eau pour recycler les déchets électroniques

ORLÉANS - France

Technologie. Les circuits imprimés des appareils électroniques sont très nocifs pour la planète. Mais ils se composent aussi de nombreux trésors : de l'or (une tonne de cartes électroniques peut contenir jusqu'à un kilo d'or), de l'argent, du cuivre et de nombreux autres métaux. Des chercheurs du CNRS, basés à Orléans, ont trouvé comment séparer et valoriser ces ressources toutes imbriquées. Leur méthode : de l'eau. Lorsque celle-ci est chauffée à 500 degrés et soumise à une très forte pression, elle atteint un état dit « supercritique » et acquiert des propriétés physiques nouvelles. Elle devient un solvant très puissant, capable de détruire les polymères qui servent de supports à ces composants. Une alternative écologique à l'incinération industrielle, très polluante et qui ne permet pas de récupérer tous les déchets.

5 Le van autonome CargoPod livre les courses

LONDRES - Royaume-Uni

Commerce. Depuis quelques semaines, les habitants du quartier de Greenwich, à Londres, peuvent apercevoir un drôle d'engin silencieux parcourir leurs rues. Il s'agit du CargoPod, un van totalement autonome qui livre les courses que des clients ont commandées en ligne sur Ocado, l'un des leaders mondiaux du e-commerce d'alimentation. Cette expérimentation est menée par la startup Oxbotica, créée par des anciens de l'université d'Oxford pour résoudre le problème du dernier kilomètre et construire une ville plus propre. Le véhicule est équipé de plusieurs capteurs et de caméras situées à l'avant et à l'arrière. Il dispose aussi d'un ordinateur intégré qui analyse les données fournies par les capteurs et dirige la conduite autonome.



Orange lance ce jeudi 2 novembre une nouvelle banque : Orange Bank. L'offre sera 100 % mobile et quasi gratuite, comme celle de nombreux nouveaux entrants arrivés sur le marché ces trois dernières années, de Compte-Nickel à Morning, en passant par C-zam et N26.

DELPHINE CUNY
@DelphineCuny

ORANGE BANK : ET UNE « NÉOBANQUE » DE PLUS !

« Stéphane Richard a fait son haka, pour impressionner l'adversaire, comme au rugby ! Maintenant, le match va commencer », observe un membre du comité exécutif d'un grand groupe bancaire français. Le PDG de l'opérateur télécoms a promis d'être « un disrupteur » et même « le Free de la banque ». En lançant le 2 novembre son Orange Bank, présentée comme « 100 % mobile et entièrement gratuite », il n'aura pas seulement face à lui, dans le camp adverse, les banques traditionnelles, souvent critiquées pour leurs frais bancaires élevés, leurs horaires peu pratiques et leur manque de flexibilité en général. Ce nouvel acteur, qui a hérité de la licence de Groupama Banque, dont Orange a racheté 65 % du capital et dû refondre une grande partie du système informatique, va débarquer dans un paysage peuplé d'une kyrielle de « néobanques », elles aussi 100 % mobiles et quasi gratuites. Ces banques nouvelle génération, sans agence, sont accessibles uniquement (ou prioritairement) depuis une application pour

smartphone et tablette. C'est ce qui les différencie des banques en ligne nées il y a une quinzaine d'années pour l'Internet fixe, et qui sont toutes des filiales de grands groupes bancaires (Boursorama, le leader, de Société Générale, ING du groupe néerlandais éponyme, Fortuneo de Crédit Mutuel Arkea, Monabanq de Crédit Mutuel, etc).

PRÈS D'UN MILLION D'UTILISATEURS

Leur promesse : mieux servir les clients pour moins cher, en répondant aux besoins les plus simples avec des outils numériques ergonomiques, réactifs, en temps réel, sur fond de discours anti-banque et d'invitation à « reprendre le pouvoir sur son argent ». Le compte courant s'ouvre en quelques minutes, parfois par selfie et scan des pièces justificatives. La carte (une Mastercard le plus souvent) est gratuite ou presque (les banques en ligne en ont été les pionnières, mais généralement sous conditions de res-

sources) et pilotable à distance depuis l'appli (modification du plafond, voire du code, bloquer-débloquer en cas de perte, sur Internet ou à l'étranger), à autorisation systématique donc sans découvert possible. Pas de chéquier (Orange Bank en proposera un) et l'assistance ou le conseiller sont joignables seulement par mail ou chat pour la plupart. Et la formule plaît : Compte-Nickel a ouvert 730 000 comptes en trois ans grâce à son réseau de buralistes, C-zam de Carrefour Banque 90 000 en six mois, l'Allemande N26 plus de 100 000 en sept mois, la startup toulousaine Morning (l'ex-cagnotte Payname) en comptait 75 000 avant de frôler le dépôt

« Il faut distinguer l'utilisateur actif du curieux »

de bilan et d'être rachetée par la banque Edel (du distributeur E. Leclerc), l'appli britannique Revolut assure avoir 150 000 utilisateurs dans l'Hexagone avant son lancement tout en français début octobre. Tout cumulé, on approche du million d'utilisateurs, soit le nombre de clients que Boursorama a mis vingt ans à conquérir. Un chiffre non négligeable en comparaison des 6,7 millions de clients particuliers de BNP Paribas en France par exemple. « Il faut distinguer l'utilisateur actif de l'utilisateur curieux », nuance Julien Maldonato, associé conseil industrie financière chez Deloitte. S'il y a en tout un million de curieux qui ont ouvert en France un compte auprès d'une de ces « néobanques », c'est bien, mais ce ne sont pas un million de clients qui génèrent du revenu. Ceci

dit, c'est le sens de l'histoire, il y aura progressivement une adoption de ces nouvelles fonctionnalités, la question est à quel rythme. »

DES « NON-BANQUES »

Ces « néobanques » sont rarement des banques, elles ont plus souvent le statut d'établissement de paiement (ou de monnaie électronique), ce qui ne leur permet pas d'accorder du crédit, à moins de le distribuer par partenariat. Et elles travaillent avec des banques pour le compte de cantonnement où est déposé l'argent collecté auprès des clients. « La directive européenne sur les services de paiement (DSP) a permis à de nouveaux acteurs, au statut d'établissement de paiement, d'apporter de l'innovation autour du paiement, en s'appuyant sur les réseaux traditionnels comme Visa et Mastercard, analyse l'expert de Deloitte. L'enjeu pour survivre demain est d'élargir leur périmètre d'intervention en vendant de nouveaux produits, soit du crédit, soit de l'épargne. Mais tous n'ont pas le statut, ou les partenaires, pour le faire, ou les capacités techniques pour devenir un agrégateur de services financiers. »

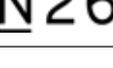
Cependant, de plus en plus de startups de la fintech décrochent des licences bancaires, à l'image de la Suédoise Klarna, spécialiste du paiement en ligne sécurisé, qui se revendique désormais comme « l'une des plus grandes banques européennes avec 60 millions de clients », en jouant sur les mots, puisque ses clients l'utilisent comme solution de paiement, mais n'y déposent pas (encore) leurs économies : elle va lancer une carte et un compte courant. L'Allemande N26 dispose aussi d'une licence bancaire qu'elle peut utiliser dans toute l'Europe, où elle revendique plus de 500 000 clients, tout comme sa compatriote Fidor, rachetée l'an dernier par BPCE (Banque Populaire-Caisse d'Épargne), qui prévoit de la lancer en France d'ici à la fin de l'année.

PAS ENCORE RENTABLES

Comment font-elles ? Présentées comme gratuites, elles ne le sont pas totalement mais pratiquent une tarification claire : certaines font payer une petite cotisation mensuelle ou annuelle pour la carte (20 euros par an chez Compte-Nickel), d'autres facturent des frais en cas de compte inactif, toutes ou presque prélèvent quelques euros pour les retraits et se rémunèrent sur les commissions reversées par les commerçants sur les paiements par carte. Malgré leur structure de coûts bien moins lourde, sans agence, aux effectifs allégés, elles ne sont pas rentables, à quelques exceptions près, dont Compte-Nickel, racheté par BNP Paribas cet été, pour une coquette somme estimée à 200 millions d'euros (La Tribune du 13 avril 2017). Elles doivent encore prouver que leur modèle est viable.

« Ce marché des « néobanques » commence à être embouteillé. La question est de savoir si l'utilisateur veut cloisonner ses dépenses avec différents comptes et cartes pour différents usages, si l'on s'oriente vers une plus grande fragmentation et multi-bancarisation, ou si c'est un phénomène éphémère qui se terminera comme la mort des premières banques en ligne il y a quinze ou vingt ans, estime Julien Maldonato. Il devrait rester quelques méga-plateformes, c'est la logique de l'économie des réseaux numériques. À ce titre, le cas d'Orange Bank est intéressant car Orange est déjà une plateforme de loisirs, de médias et de divertissement. Or le futur de la banque consistera à s'intégrer dans les usages du quotidien, à se rendre indispensable en créant de la valeur et pas seulement en vivant des commissions de paiement : évoluer d'une banque de transaction à une banque d'usage. » ■

Panorama des « néobanques » disponibles en France.

NOM	PAYS	STATUT	NOMBRE D'UTILISATEURS	ACTIONNAIRE
 COMPTE NICKEL	France	Établissement de paiement	730 000 comptes	BNP Paribas
 C-zam	France	Établissement de paiement	90 000 comptes	Carrefour Banque (Carrefour + BNP)
 FIDOR BANK	Allemagne/France	Licence bancaire EU	250 000 comptes (All.)	BPCE
 MORNING	France	Établissement de paiement	NC (75 000 comptes en décembre)	Banque Edel (E. Leclerc)
 N26	Allemagne	Licence bancaire EU	> 500 000 comptes (100 000 en France)	Venture Capital (Peter Thiel, Li Ka-Shing, Battery Ventures)
 Revolut	Royaume-Uni	Établissement de paiement	900 000 comptes (150 000 en France)	Venture Capital (Index Ventures, Balderton)

FRAIS BANCAIRES : « DES MILLIARDS » SUR LE DOS DES CLIENTS EN DIFFICULTÉ

Selon une enquête de « 60 Millions de consommateurs » et de l'Union nationale des associations familiales (Unaf), les commissions pour incidents de paiement se multiplient et rapportent 6,5 milliards d'euros par an aux banques françaises. Un meilleur encadrement des frais est nécessaire, car le plafonnement légal n'empêche pas les abus.

À l'heure où les banques multiplient les discours sur l'inclusion, la finance durable et solidaire et leur engagement citoyen, les conclusions de l'enquête réalisée par le magazine *60 Millions de consommateurs* (dans l'édition du 26 octobre) et l'Union nationale des associations familiales (Unaf) risquent de porter un coup sévère à leur image. Le magazine édité par l'Institut national de la consommation (INC) et l'Unaf ont épluché « plusieurs centaines de relevés de compte de clients "lambda" et de clients en difficultés financières ponctuelles ou persistantes » et comparé les frais facturés par les établissements bancaires en cas d'incident de paiement: chèque sans provision, rejet de prélèvement, agios, dépassement de découvert, etc. Une liste « impressionnante » de commissions en tout genre et « régulièrement, l'industrie bancaire en invente de nouvelles », telle la « lettre d'avertissement pour compte débiteur non autorisé » d'un montant de 12 à 20 euros qui s'est généralisée. Si ces frais sont plafonnés depuis 2014, l'étude comparative montre que les banques facturent toutes le maximum autorisé par opération, « à l'exception notable de La Banque Postale ». En moyenne, ces frais, qui touchent plusieurs millions de clients, coûtent au client « lambda » 34 euros par an. « Pour les clients en difficulté, la note flambe pour atteindre 296 euros », soit huit à neuf fois plus, relève l'enquête. « La victime type n'appartient pas forcément aux populations les plus pauvres. Elle n'est pas surendettée ni forcément bénéficiaire des minima sociaux », ce sont « le plus souvent des salariés du secteur privé, fonctionnaires ou retraités ». Un foyer en difficulté sur cinq s'est même vu prélever plus de 500 euros de frais par an. L'enquête, qui s'appuie aussi sur les cas concrets rencontrés par le réseau de l'Unaf, évoque celui d'un client de la BNP, un fonctionnaire quadragénaire tombé dans le rouge après une séparation, qui s'est fait ponctionner de plus de 3000 euros en 2016! D'où l'impression d'un « matraquage » et d'un « profit facile réalisé sur le dos d'une personne fragilisée ».

PRÈS DE 5 MILLIARDS DE BÉNÉFICES POUR LES BANQUES

L'Unaf et *60 Millions de consommateurs* ne remettent pas en cause le principe de ces tarifications mais ces cascades de frais qui s'accumulent et « enfoncent davantage encore dans la difficulté ». Ils remarquent aussi que ces frais, censés rémunérer « la charge de travail occasionné par ce type

d'incident: ouverture du dossier, édition des lettres, traitement du rejet » selon la Fédération bancaire française (FBF), sont en réalité bien souvent automatiques, sans travail d'analyse ni action humaine, par exemple pour la commission d'intervention de 8 euros (ou frais de forçage), comme l'a confirmé une enquête du syn-

« Les banques disent qu'elles ne sont pas responsables des difficultés des clients. Mais elles ne doivent pas les aggraver »

dicat CGT banques et assurances. Le magazine parle même d'une « machine à facturer en pilotage quasi automatique ». Et une machine qui rapporte gros. D'après les calculs de cette enquête, ces frais pour incident auraient ainsi généré 6,5 milliards d'euros de revenus pour les banques et 4,9 milliards d'euros de bénéfice net en 2016. Un montant énorme au regard des 23,5 milliards d'euros de bénéfices dégagés l'an passé par les groupes bancaires français, toutes activités confondues (pas seulement celle de détail en France).

Le calcul a été compliqué, en l'absence de données publiques sur le sujet: il a été réalisé à partir d'estimations de banquiers sous couvert d'anonymat, de déclarations de dirigeants lors d'auditions parlementaires au moment du projet de loi de séparation bancaire de 2013, du milliard d'euros de perte de revenu estimé lors de la mise en place du plafonnement des commissions d'interventions, a expliqué l'économiste de l'INC, Stéphanie Truquin, lors de la présentation à la presse de l'enquête.

Interrogée, la FBF indique ne pas comprendre la méthodologie. Elle affirme par ailleurs que les banques ont « mis en place des outils pour détecter les personnes fragiles financièrement » au regard du fonctionnement de leur compte.

« La banque propose systématiquement à son client de venir échanger et l'informe qu'il

existe une offre client fragile », qui dispose de frais d'incident minorés. « Mais la banque ne peut pas les y obliger. Près de 3 millions de lettres ont été envoyées à des clients fragiles l'année dernière, et 10 % d'entre eux souscrivent à l'offre », répond une porte-parole de la FBF.

Pendant, l'enquête souligne que cette démarche n'est pas systématique et que les conseillers bancaires sont nombreux à ignorer le dispositif. Par ailleurs, si ces frais sont facilement annulés lors d'un incident ponctuel, les clients en difficulté n'ont pas cette capacité de négocier, ne peuvent joindre leur conseiller, ou se sentent trop gênés ou trop coupables pour demander de les faire sauter.

« Ces frais représentent la face cachée de l'inclusion bancaire. Ils sont notamment vécus comme une punition injuste et génèrent du stress. C'est

une bouée en plomb pour les personnes en difficulté », affirme Fabien Tocqué, coordinateur économie, consommation, emploi à l'Unaf. « Les banques nous disent qu'elles ne sont pas responsables des difficultés initiales de leurs clients. Mais au titre de leur responsabilité sociale, elles ne doivent en aucun cas les aggraver. »

L'enquête du magazine *60 Millions de consommateurs* et de l'Unaf parle d'un « matraquage » des clients en difficulté par une « cascade de frais » pour incidents de compte. Toutes les banques facturent le plafond légal à l'exception de La Banque Postale.

MIEUX ENCADRER LES FRAIS PUNITIFS

L'enquête cite un exemple éloquent: les frais liés à la saisie du compte par un créancier, appelés « avis à tiers détenteur », sont « facturés une centaine d'euros, et même 130 euros à la BNP, alors que la même opération ne coûte que 20 euros chez sa filiale Compte-Nickel, qui affirme que ce tarif arrive à couvrir son coût! » On comprend le succès des offres des néobanques sans découvert possible (ni chèque, donc pas de risque de rejet) comme Compte-Nickel (729000 clients) ou C-zam de Carrefour Banque (90000 clients). Le mobile et le numérique permettent d'alerter immédiatement – et à moindre coût – les clients qui risquent le découvert, mais les banques commencent tout juste à le proposer, parce que des startups de la fintech, des néobanques le font. Or ces alertes par SMS ou par e-mail ne coûtent à la banque que 15 à 65 centimes!

« Le plafonnement des commissions d'intervention a eu des effets pervers dans certains réseaux qui ont abaissé le niveau d'autorisation de découvert », a relevé Aurélien Soustre, représentant CGT au Comité consultatif du secteur financier. Un « tour de passe-passe » pour récupérer d'un côté les revenus perdus de l'autre.

Ce système néfaste de frais parfois absurdes et perçus comme injustes a des conséquences sur les relations entre clients et conseillers, qui pourraient expliquer en partie la montée des incivilités en agences. Coupe dans les effectifs oblige, les conseillers se voient confier un portefeuille de clients ingérable – de 1500 à 3000 selon Aurélien Soustre, de la CGT – qui empêche le suivi personnalisé, alors que les priorités sont les objectifs commerciaux, la vente de produits d'épargne, de crédit ou d'assurance, pas le conseil des clients en difficulté. Accompagner les clients dans les moments difficiles de la vie constitue clairement un axe d'amélioration de la relation bancaire, avait souligné une étude Deloitte (voir sur latribune.fr « Banque: le digital c'est bien, la proximité c'est mieux ! »).

Le magazine et l'Unaf alertent les pouvoirs publics, qui doivent « mieux encadrer ce système de frais bancaires punitifs. » Et les appellent donc à légiférer à nouveau afin de brider la « créativité tarifaire » des banques en la matière. La présidente de l'Unaf, Marie-Andrée Blanc, déclare dans un entretien à *60 Millions de consommateurs* du mois de novembre: « L'Unaf demande aux pouvoirs publics de mieux encadrer ce système injuste qui pénalise spécifiquement ceux qui sont déjà en difficulté. Il faut aussi responsabiliser les établissements bancaires eux-mêmes pour qu'ils adaptent leurs offres et leur modèle économique à ces publics de plus en plus nombreux. Enfin, il faut prendre acte que les banques n'assurent plus la mission de conseil pour ces publics. » ■ D. C.

MONTANTS MOYENS DES AGIOS ET FRAIS POUR INCIDENTS

	Ensemble de clients	Clients en difficulté
Moyenne	34 €	296 €
Banque populaire	11 €	652 €
BNP Paribas	44 €	663 €
Caisse d'épargne	5 €	351 €
Crédit Agricole	36 €	256 €
Crédit Mutuel	38 €	343 €
La Banque Postale	10 €	160 €
Société Générale	11 €	422 €
Autres	88 €	371 €

La quatrième édition du Hello Tomorrow Global Summit qui s'est tenue fin octobre à Paris a présenté plusieurs découvertes scientifiques du monde entier qui pourraient bouleverser notre avenir.

PATRICK CAPPELLI
@patdepar



Un panneau photovoltaïque fabrique de l'eau à partir de la lumière solaire.

DES INNOVATIONS DE RUPTURE QUI VONT CHANGER NOS VIES

Un tissu en fibres de champignon (mycélium), un chargeur de batterie ultrarapide, des caméras pour véhicule autonome boostées par l'intelligence artificielle (IA), de l'eau pure produite à partir d'air et de lumière solaire: cet inventaire à la Prévert recense quelques-unes des innovations exposées lors de l'événement Hello Tomorrow, qui s'est tenu au Centquatre, à Paris, les 26 et 27 octobre. Une conférence qui marie technologies et recherches scientifiques de pointe, ce qu'on appelle aussi la *deep tech* (voir La Tribune du 26 octobre). « Les projets que l'on présente sont issus de startups qui utilisent des technologies de pointe, avec des temps de développement très longs, et qui ont besoin de beaucoup de financement. Leur seconde caractéristique, c'est leur fort impact à moyen et long terme. Ces jeunes sociétés travaillent sur le monde de demain, dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement, de la santé ou de la mobilité », explique Guillaume Vandenesch, directeur général de Hello Tomorrow. Il met aussi en avant le côté très international du Hello Tomorrow Global Summit: « Nous passons trois mois par an à identifier plus de 3000 projets dans le monde et nous en invitons 500 à la conférence. On peut rencontrer ici des startups qu'on n'a pas l'occasion de voir ailleurs, venues de Corée du Sud, de Chine, d'Inde, etc. », ajoute Guillaume Vandenesch.

TEXTILES ET MATÉRIAUX ÉCOLOS

Illustration avec la startup indienne Saathi, vainqueur du Hello Tomorrow Challenge 2017, qui va recevoir 100 000 euros

de BNP Paribas, partenaire mondial de l'événement, pour ses serviettes hygiéniques biodégradables à base de fibres de banane. Saathi a également remporté l'Impact Awards, soit 5000 euros supplémentaires remis par Sycomore Asset Management, acteur de l'investissement responsable, et le prix « Bien-Être » décerné par L'Oréal. Parmi les nouveaux matériaux qui vont arriver dans nos vies quotidiennes, le mycélium (ou blanc de champignon) est capable de synthétiser des molécules et fabriquer des structures légères, résistantes et écologiques. « Nous avons inventé un nouveau textile bio 100 % en mycélium, que nous ne fabriquons pas dans des usines, mais que nous faisons pousser », explique Eben Bayer d'Ecovative Design, qui arbore un bracelet de montre en mycélium.

IL FAUT BOIRE À LA SOURCE

Des matériaux durables qui pourraient nous aider à réduire notre dépendance aux plastiques et autres substances nocives issues du pétrole. Si la pollution par les molécules pétrochimiques est préoccupante, celle de l'eau l'est encore plus. Pour apporter de l'eau potable partout à un coût raisonnable, la société américaine Zero Mass Water a mis au point un panneau photovoltaïque qui fabrique de l'eau à partir de la lumière solaire. Cet « hydro panneau » nommé Source a été inventé en Arizona, un état semi-désertique souffrant de stress hydrique. Pour Cody Frie-

sen, PDG de Zero Mass Water, « Source permet de relever trois défis concernant l'eau: des infrastructures en mauvais état, un manque de transparence sur ce que vous buvez, et un manque de praticité pour le transport et la consommation. Nous voulons transformer fondamentalement la relation de l'homme avec l'eau potable. » Une fois installé sur un toit de maison, le panneau de 2,5 m² composé de nanostructures procure une pression de 40 PSI (pound per square inch, livre par pouce carré) suffisante pour produire 30 litres, soit le volume nécessaire à une famille pour boire et faire la cuisine. Le tout pour un prix de 2000 euros, une somme remboursée en deux ans selon Zero Mass Water. « Notre mission est d'apporter une indépendance et une abondance en matière d'eau potable à chaque individu du monde », proclame Cody Friesen.

« Nous passons trois mois par an à identifier plus de 3000 projets dans le monde »

L'accès à l'eau potable est un problème grave qui affecte des centaines de millions de gens. La réduction des gaz à effet de serre (CO₂, NO_x) et des particules fines relâchées par les moteurs à combustion, qui sont à l'origine de 500 000 morts prématurées par an dans l'Union européenne selon l'Agence européenne de l'environnement, est un autre défi à relever. La solution: augmenter le nombre de voitures électriques, qui ne représentent que 1 % des ventes en France. Problème: le temps de recharge des véhicules électriques, entre 30 minutes et 8 heures, rebute les consommateurs. La société anglaise Zap & Go a mis au point un chargeur ultrarapide en utilisant des batteries à carbone-ion (C-ion), au lieu des traditionnelles batteries lithium-ion, qui présentent des risques d'incendies – comme on l'a vu avec les Galaxy Note 7 de Samsung – et qui réclament beaucoup de puissance lors d'une recharge rapide.

CHARGEURS ULTRARAPIDES ET CAMÉRAS BOOSTÉES À L'IA

Les nouveaux superchargeurs Tesla, par exemple, ont une puissance délivrée de 350 kWh, soit l'équivalent des besoins d'un hôpital. Pas sûr que le réseau électrique puisse supporter beaucoup de ces stations très gourmandes en énergie. « Notre vision est de fabriquer des batteries sûres, recyclables avec une durée de vie plus longue (plus de 100 000 cycles de charge) grâce à notre technologie de nano-carbone », explique Simon Harris, directeur marketing et de l'investissement de Zap & Go, une spin-off de l'université d'Oxford. Simon Harris évoque aussi des conteneurs remplis de cellules C-ion mis à disposition dans les stations-service où les automobilistes mettraient leurs véhicules à charger durant la nuit. Zap & Go va commencer la production de ses batteries C-ion cet hiver dans l'usine de son prestataire chinois. L'année dernière, la société israélienne StoreDot avait présenté elle aussi à Hello Tomorrow une technologie alternative au lithium-ion fondée sur des *nanodots* (matériaux organiques), la FlashBattery. StoreDot a réalisé en mai dernier, lors de la Cube Tech Fair à Berlin, une démonstration de charge d'une batterie de voiture électrique en cinq minutes. Mais la production des FlashBatteries, qui devait commencer fin 2016, a été reportée aux « trois prochaines années ». Toujours dans le domaine du transport, la voiture autonome est une autre innovation qui va bouleverser la manière de nous déplacer. La startup hongroise AI Motive utilise des caméras pilotées par l'intelligence artificielle qui reproduisent l'acuité visuelle d'un conducteur humain. « Notre technologie est capable de reconnaître une voiture sous tous les angles possibles, même si celle-ci n'est que partiellement visible. Or, pour qu'un véhicule autonome soit vraiment efficace, il faut que les caméras puissent au minimum reproduire la capacité visuelle humaine, ce que permettent nos logiciels », décrit Niko Aiden, chief operating officer d'AI Motive. La société hongroise, qui a levé 15 M€, teste son système en Hongrie, Finlande et aux États-Unis, ainsi qu'en France, avec deux Citroën équipées grâce à sa collaboration avec PSA. « Tous les constructeurs automobiles sont intéressés par notre technologie », se réjouit Niko Aiden. AI Motive est donc un challenger pour le leader des systèmes de reconnaissance Mobileye, société israélienne récemment rachetée par Intel. Des innovations de rupture que Hello Tomorrow compte bien continuer à présenter dans le monde entier grâce à ses ambassadeurs en Turquie, au Brésil, en Corée du Sud, en Inde ou au Pérou. Sans oublier la France « qui nous soutient beaucoup, notamment à l'international avec le ministère des Affaires étrangères, la French Tech et Bpifrance. Il y a une vraie synergie de l'écosystème de l'innovation français », se félicite Guillaume Vandenesch. ■



RÉGION DE PARIS

Focus sur les lauréats du concours Ma Pub Ici de BNP Paribas

Pour la 4^e édition de son concours Ma Pub Ici, BNP Paribas récompense 14 entrepreneurs innovants et utiles dans toute la France. Première étape, la réalisation et le déploiement de leur campagne publicitaire personnalisée est en cours. En attendant la désignation du Grand Gagnant de l'édition 2017 en décembre, La Tribune brosse toutes les semaines le portrait de deux lauréats.



Audrey Sovignet I WHEEL SHARE Handicap et pouvoir d'agir

« I Wheel Share est une application mobile collaborative grâce à laquelle les personnes en situation de handicap partagent des informations sur l'accessibilité des lieux qu'elles connaissent bien », explique Audrey Sovignet. Formée à la programmation, cette trentenaire au ton posé s'est lancée dans l'entrepreneuriat social et solidaire quand elle a vu son frère Lucas, paralégique à la suite d'un accident, buter contre des difficultés d'accessibilité, comme cette boîte de nuit sur leur lieu de vacances qui lui refuse l'entrée sous prétexte qu'il est un danger pour lui-même et les autres. « On trouvait des informations sur des blogs et des forums, mais c'était très éparpillé et finalement tout cela tombait dans les oubliettes d'Internet. L'application I Wheel Share est collaborative, centralisée et géolocalisée. Ainsi, on confronte des données objectives comme les largeurs de portes au ressenti des usagers, comme la pénibilité, qui est rarement

pris en compte. Au final, cela donne des informations pertinentes », précise-t-elle. Résultat depuis deux ans, plus de 2 000 points géolocalisés en France et dans 15 pays dans lesquels les contributeurs francophones de I Wheel Share ont voyagé.

Depuis 2015, Audrey Sovignet se démenait seule avec, comme ambassadeur, le soutien de son frère, aujourd'hui étudiant : « Etre entrepreneur représente une charge mentale dingue. Il est parfois lourd de prendre les décisions seule », reconnaît l'entrepreneuse hébergée au sein de l'incubateur Paris Pionnières dans le Sentier à Paris. Du coup, elle est heureuse de l'arrivée d'un associé spécialiste de la cartographie, Florian Lainez, qui

va l'aider à décupler sa force de travail. Avec en ligne de mire, le lancement d'une nouvelle version en janvier (« contribuer va devenir plus ludique ») et le développement d'activités pour sensibiliser les entreprises et les lieux encore inaccessibles au handicap.

Ce travail de longue haleine se fait la main dans la main avec le riche tissu associatif : l'Association des Paralysés de France, la Fédération Française Handisport en vue des Jeux Paralympiques de 2024 et une multitude d'associations pour mailler le territoire. « Le bouche à oreille est un levier incroyable. » I Wheel Share ne se cantonne pas au handicap moteur. « Nous sommes aussi innovants car nous incluons tous les types de handicaps. » Etre l'un des lauréats du concours Ma Pub Ici de BNP Paribas, c'est l'opportunité de faire connaître l'application, une condition indispensable pour faire grandir la communauté d'utilisateurs et de contributeurs.

« Les personnes handicapées partagent des informations sur l'accessibilité des lieux qu'elles connaissent bien »

Olivier Jeannel

ROGERVOICE

L'appli qui permet aux sourds de téléphoner

Pendant 8 ans, Olivier Jeannel a travaillé chez Orange. Ironique, remarque-t-il. Sourd depuis l'âge de deux ans, il ne pouvait pas utiliser un téléphone sans l'assistance d'un tiers. Songez au nombre de fois où nous utilisons le téléphone. Pour prendre un rendez-vous chez le médecin, joindre l'assistance technique de son fournisseur de services Internet ou appeler un proche pour des personnes sourdes, des solutions pour téléphoner existent. Mais elles ne sont pas disponibles 24h/24 et surtout elles ne permettent ni autonomie, ni confidentialité.

Lorsque Siri, l'application de commande vocale d'Apple, est lancée en 2011, Olivier Jeannel a un déclic. « Je voulais permettre aux sourds et aux malentendants de téléphoner. Avec des freelances et un designer, nous avons décidé d'utiliser la technologie de reconnaissance vocale et de synthèse vocale de Google que nous avons dû pousser car ce n'était pas possible au départ de l'intégrer à la téléphonie. Nous avons ajouté des composants techniques développées en interne », explique-t-il. En 2014, sa campagne de financement collaboratif sur Kickstarter dépasse ses espérances et récolte 35 000 euros dans un temps record.

Résultat, l'application RogerVoice qui sous-tire les appels et ouvre la possibilité de téléphoner à 70 millions de personnes malentendantes dans le monde. Gratuit entre utilisateurs, le service permet aussi d'appeler n'importe quel numéro et de recevoir des appels grâce à un abonnement. RogerVoice fonctionne déjà dans 80 langues et a conquis des utilisateurs sur tous les continents. Recevoir des commentaires enthousiastes est un vrai plaisir pour Olivier Jeannel.

« Nous proposons notre technologie aux grandes entreprises et aux administrations qui

auront en octobre 2018 l'obligation de rendre leurs services téléphoniques accessibles aux sourds et aux malentendants. Mondial Assistance et Voyages-sncf.com par exemple utilisent RogerVoice », explique Olivier Jeannel au cours d'une interview téléphonique rendue possible grâce à RogerVoice. Hébergée successivement dans quatre incubateurs parisiens dont The Family actuellement, la société a trouvé d'autres financements auprès du Comptoir de l'Innovation et de Bpifrance qui lui a aussi apporté un soutien technologique. L'an dernier, elle a réalisé une levée de fonds de 550 000 euros auprès de business angels. La campagne Ma Pub Ici dans les agences BNP Paribas et sur les réseaux sociaux va continuer à faire connaître RogerVoice. Comme Olivier Jeannel l'expliquait dans une présentation TEDxParis l'an dernier, « C'est un pont entre nous... Mais pour que l'innovation ait du sens, il faut qu'elle soit accompagnée de changement dans la société, dans les comportements. »

« Nous proposons aussi notre technologie aux grandes entreprises et aux administrations »



La Côte d'Azur n'a rien perdu de sa superbe. Tout du moins en ce qui concerne l'immobilier de luxe. Certes, on sait que ce secteur particulier ne subit pas ou très peu les aléas de l'économie, être propriétaire sous les palmiers et le soleil continue d'avoir du charme... et de la valeur. Et quand deux effets s'y ajoutent, c'est pour le plus grand bonheur du secteur.

Le premier, c'est l'effet Brexit. La certitude de voir le Royaume-Uni sortir de l'Union européenne a semble-t-il réveillé la volonté des citoyens de Sa Gracieuse Majesté de posséder un pied-à-terre au bord de la Méditerranée. Une conséquence dont témoigne Benjamin Mondou, le patron de Lafage Transactions, basé à Nice : « *Malgré un taux de change défavorable, les Anglais préfèrent investir en France, certains que la situation ira en se dégradant dans le futur.* » Chez John Taylor, on a vécu le phénomène « Exit » un peu différemment. « *Nous avons assisté à un vrai mouvement de blocage au moment du vote pour ou contre le Brexit. Les dossiers en cours ont été suspendus. Parallèlement, il y a eu dévaluation de la livre par rapport à l'euro. Mais les Anglais continuent d'acheter en France. Cependant, ce phénomène est plus visible à Paris que sur la Côte d'Azur. D'autres pays comme l'Allemagne, l'Irlande ou l'Italie font également les yeux doux aux Britanniques souhaitant investir en dehors de leur pays.* »

L'ATTRAIT DES RÉSIDENCES SECONDAIRES

Effet en deux temps aussi, selon Coldwell Banker Mondatta Real Estate, qui couvre le périmètre incluant Cannes, Antibes et sa technopole dynamique, Sophia-Antipolis. « *Valbonne [ville qui constitue une partie de Sophia-Antipolis, ndlr] est quasiment devenue, au fil des ans, une ville anglaise et suédoise. L'effet Brexit a créé une incertitude flottante et certains Britanniques installés ici vendent leurs biens.* » Mais selon son directeur, Christophe Grenes, tout dépend du niveau de revenus dudit citoyen britannique. « *Ceux qui peuvent investir entre 20 et 30 millions d'euros ont une vue plutôt macro-économique de leur placement en Europe. Leur questionnement n'est pas "Dans quelle ville de la Côte d'Azur vais-je vivre?" mais "Dans quelle ville européenne?". En revanche, pour ceux dont la capacité d'investissement est plus faible, l'interrogation portera sur quelle ville de la Côte d'Azur habiter.* »

Imaginé par la Caisse d'Épargne il y a un an, Luxury Properties, l'offre consacrée à l'immobilier d'exception, est pilotée depuis Nice, où un centre d'affaires spécifique a été créé. L'installation prochaine d'un bureau à Londres n'a pourtant rien à voir avec le Brexit, précise Jacques-Olivier Hurbal, membre du directoire chargé de la Banque des Décideurs en région. « *Nous visons uniquement une clientèle "B to C", notre volonté étant de capter les Anglais qui viennent s'installer en France et sur la Côte d'Azur* », dit-il, ajoutant que l'appétence des Anglais pour les résidences secondaires sur la French Riviera ne se dément pas.

UNE CONJONCTURE TRÈS POSITIVE

L'engouement déclenché lors du vote sur la sortie de l'UE en juin 2016 a fini par se tasser et les affaires ont repris leur cours habituel. Pourtant, la conjoncture est toujours très positive, souligne, presque surpris, Frédéric Pelou : « *En volume d'activité, nous enregistrons depuis les six derniers mois une hausse de 5% sur la clientèle étrangère.* » Une excellente nouvelle que le président de la FNAIM Côte d'Azur met sur le compte de la « *bonne image de la France à l'international* ». Merci Emmanuel Macron, disent en chœur plusieurs professionnels. « *Son élection a joué un effet de réassurance, elle a levé les inquiétudes* », explique Chris-

Côte d'Azur : L'IMMOBILIER DE LUXE DOPÉ PAR LE BREXIT ET MACRON ?

LAURENCE BOTTERO
@LaTribunePACA

Déjà très cher, l'immobilier d'exception sur la Côte d'Azur profite des achats des Britanniques et de l'image améliorée de la France depuis l'élection présidentielle.



Être propriétaire sous les palmiers et le soleil continue d'avoir du charme.

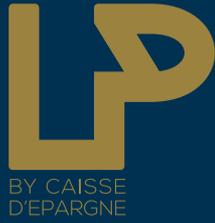


Matthieu Fiol

Luxury Properties, l'offre spécifique créée par la Caisse d'Épargne, est pilotée depuis Nice et, bientôt, depuis Londres.

tophe Grenes. « *Notre clientèle a diminué en pourcentage d'étrangers mais ceux qui demeurent actifs sont les Américains et les Nordiques, de vrais aficionados de la French Riviera.* » Sylvain Boichut, qui représente John Taylor, développe la même analyse. « *Le fait d'avoir élu un président considéré comme n'étant ni de droite ni de gauche, capable de rendre à la France la place qu'elle mérite sur la scène internationale avec la volonté de taxer ce qui doit l'être de manière plus équitable, a produit un effet Macron* ». Mais quid alors de l'Impôt sur la fortune immobilière? Cet IFI, nouveau venu dans le vocabulaire de la fiscalité, risque-t-il de faire retomber le soufflé? Certainement

pas, estiment les professionnels de l'immobilier. « *Cet impôt, nous le connaissons déjà* », souligne Christophe Grenes. « *Les propriétaires vont faire de la dette afin d'échapper à l'IFI* », indique Hélène Da Costa, la directrice du centre d'affaires Luxury Properties à Nice. « *Emmanuel Macron renvoie l'image d'un président jeune et dynamique. La suppression de l'ISF est un acte positif* », rajoute Benjamin Mondou. Seul bémol, « *nous risquons d'avoir un peu plus de stocks* », craint Hélène Da Costa, ajoutant que les « *Français qui investissent, eux, vont réfléchir* » avant de renforcer leur exposition sur l'immobilier. Un éventuel autre effet à craindre? ■



BY CAISSE
D'ÉPARGNE

LUXURY PROPERTIES*

BY CAISSE D'ÉPARGNE

*IMMOBILIER D'EXCEPTION PAR LA CAISSE D'ÉPARGNE

WWW.LUXURYPROPERTIES-CAISSE-EPARGNE.COM⁽¹⁾



POUR VOUS,
FUTURS PROPRIÉTAIRES,

FOR YOU, FUTURE PROPERTY OWNERS,

Concevoir un
projet à votre
MESURE

- › Financement haute couture
- › Prestations haut de gamme

Develop a project
that **MATCHES**
your vision

- › Haute couture financing
- › Premium services



© Antonia Photos - Réalisations par P. Jacot



© Francis Amiaud - Réalisations par l'architecte S. Coulias

Notre signature :
un service
d'EXCEPTION

Professionnels de l'immobilier, futurs acquéreurs, avec "Luxury Properties", la Caisse d'Épargne Côte d'Azur vous accompagne pour le financement d'un bien d'exception. Services sur-mesure, solutions haute couture, écoute et attention... Exigez l'excellence, appuyez-vous sur l'expertise d'un grand Groupe national.

Our signature:
OUTSTANDING
service

Property professionals and future buyers - with "Luxury Properties", the Caisse d'Épargne Côte d'Azur accompanies you in the financing of a luxury property. Demand excellence and rely on the expertise of a large national Group which offers bespoke services, haute couture solutions, guidance and support.

POUR VOUS, PROFESSIONNELS
DE L'IMMOBILIER,

FOR YOU, PROPERTY PROFESSIONALS,

Mobiliser tous
nos métiers
pour vous
ACCOMPAGNER

- › Financements⁽²⁾
- › Garanties
- › Services au quotidien
- › Prise de participation⁽²⁾

Calling on all our
areas of expertise
to **SUPPORT**
your project

- › Financing⁽²⁾
- › Guarantees
- › Day-to-day services
- › Equity⁽²⁾

Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle / This document is for advertising purposes only and has no contractual value. (1) Coût de connexion selon votre fournisseur d'accès Internet / Connection cost according to your Internet Service Provider. (2) Après étude de votre projet et sous réserve d'acceptation de votre dossier par la Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Voir modalités et conditions auprès de votre conseiller Caisse d'Épargne Côte d'Azur / After assessment of your project and subject to your application being accepted by the Caisse d'Épargne Côte d'Azur. Ask your Caisse d'Épargne Côte d'Azur advisor for terms and conditions. Caisse d'Épargne et de Prévoyance Côte d'Azur, société anonyme coopérative à directoire et conseil d'orientation et de surveillance, régie par les articles L.512-85 et suivants du Code monétaire et financier – Capital social 395.033.520 euros – 455, promenade des Anglais, 06200 Nice – 384 402 871 RCS NICE – Intermédiaire d'assurance, immatriculé à l'ORIAS sous le n° 07 002 199. Titulaire de la carte professionnelle Transactions sur immeubles et fonds de commerce, sans perception d'effets ou valeurs, n° 10480 délivrée par la Préfecture des Alpes-Maritimes, garantie par la Compagnie Européenne de Garanties et Cautions, 16 rue Hoche, Tour KUPKA B, TSA 39999, 92919 LA DEFENSE Cedex. PRO DIRECT MARKETING - RC 88B1179. Octobre 2017.

acteurs
DE L'ÉCONOMIE LA TRIBUNE

Célestins
THÉÂTRE DE LYON

DECITRE
decitre.fr

GRAND LYON
la métropole



14.11.17 **FORUM**
UNE ÉPOQUE
FORMIDABLE

THÉÂTRE DES CÉLESTINS
LYON, 14 NOVEMBRE 2017, DE 9H À 20H

Une journée de conférences, débats et master class pour
bousculer les consciences dans une époque où tout est possible

JEAN ZIEGLER
ALAIN TOURAINE
PASCAL PERRINEAU
ÉTIENNE KLEIN
LAURENT ALEXANDRE
GILLES BŒUF
JEAN VIARD
PASCAL PICQ
CYNTHIA FLEURY
ERIC FOTTORINO
JEAN-PAUL DELEVOYE
PASCALE CLARK
MICHEL TROISGROS

[Inscriptions sur acteursdeleconomie.com](http://acteursdeleconomie.com)

Partenaires



Partenaires médias



THE CONVERSATION



Soutiens





Des outils d'IA prendront en compte le profil de l'utilisateur pour filtrer les comportements des entreprises.

L'intelligence artificielle (IA) ne va pas seulement « augmenter » la fonction marketing à tous les niveaux. Elle va modifier le rapport de force entre le vendeur et le client en donnant à ce dernier des outils pour ne plus se faire manipuler.



Capture Youtube

STÉPHANE MALLARD
ÉVANGELISTE DIGITAL
CHEZ BLU AGE

« Nous allons passer d'un monde mobile first à un monde AI-first. » C'est par ces mots que, lors de la conférence Google I/O de cette année, Sundar Pichai, le PDG de la firme de Mountain View, a qualifié l'enjeu de l'arrivée de l'intelligence artificielle (IA). Passer à un monde où l'IA est omnisciente, partout tout autour de nous. La révolution est palpable, pas un seul jour sans qu'une nouvelle annonce dans la presse vienne vanter les dernières prouesses de l'IA. Elle pose des diagnostics médicaux en quelques minutes là où les médecins en sont incapables, réduit la facture d'électricité de Google sur le refroidissement de ses serveurs de 40 %, apprend à gagner au poker en bluffant... Apple annonce que son prochain iPhone utilisera de l'IA pour nous permettre de le déverrouiller en reconnaissant notre visage. Tous les secteurs sont en train d'être « augmentés » par l'intelligence artificielle. Les analystes nous prédisent un changement de paradigme à tous les niveaux de la société, mais se dépêchent de nous rassurer en nous disant qu'il restera toujours à l'Homme la créativité. Pas si sûr, l'IA commence là aussi à nous rattraper: elle compose des albums musicaux, réalise des peintures et écrit la prochaine saison de *Game of Thrones*. Tous les acteurs, de tous les secteurs, se précipitent sur l'IA en se demandant comment elle va changer leur métier, leur manière de conduire le business avec la même hypothèse de départ: que leur activité continuera à exister, et que l'IA ne fera que l'améliorer, leur permettra de mieux faire leur métier, de l'« augmenter ». Parmi eux, les spécialistes du marketing. Selon eux, l'intelligence artificielle sera le Saint-Graal. Elle leur permettra d'améliorer considérablement la connaissance client, de faire des classifications précises des types de clients, de microsegmenter, de repérer tendances et signaux faibles dans les données avec des indicateurs de plus en plus précis jusqu'aux plus intimes sur les clients. Ils se disent que la donnée est une mine d'or dont ils pourront extraire une valeur inexploitée pour vendre plus et mieux. Ce raisonnement est

L'intelligence artificielle fera disparaître le marketing

parfaitement juste: l'IA va augmenter la fonction marketing à tous les niveaux. Mais ce raisonnement est incomplet, il ne s'intéresse qu'au point de vue de la fonction marketing sans évaluer le potentiel de l'IA côté client et utilisateur. Pour effectuer une analyse d'impact rigoureuse, il faut regarder l'offre et la réponse de la demande. Dès lors que l'on se penche du côté client et de ce que l'arrivée de l'IA va lui permettre, on comprend assez rapidement que le marketing est voué à disparaître. Et c'est une excellente nouvelle pour la valeur que cela va créer au passage.

LE MARKETING DEVIENT OBSOLÈTE

Le marketing est l'ensemble des techniques, méthodes, outils et processus qui permettent à la fois de mieux connaître le client, mais aussi de l'influencer dans sa décision de consommer, au sens large. C'est-à-dire dans sa décision de consacrer du temps, de l'argent et/ou de l'attention à un produit, un service ou un contenu (article, vidéo, personne, etc.). Ces méthodes et techniques fonctionnent, elles ont fait leurs preuves, c'est d'ailleurs

« Plus besoin de marketing, l'information circule vite, et ce qui est adapté et pertinent émerge et se propage »

pour cela qu'une discipline entière, le marketing, y est consacrée. Le neuromarketing, par exemple, utilise les neurosciences pour mieux comprendre ce qui se passe dans le cerveau du client et ainsi pouvoir mieux l'influencer, à son insu. Les grandes marques en raffolent pour préparer leurs campagnes. Le client de son côté, subit ces techniques qui l'influencent, mais sent bien qu'il est manipulé. Face à cette manipulation, des entrepreneurs, des programmeurs et des utilisateurs se

défendent et tentent de contrecarrer les effets du marketing sur nous. Premier exemple, la publicité en ligne.

C'est un outil de marketing de base. Souvent invasive et insupportable, l'utilisateur n'en veut pas, elle le dérange. Solution côté utilisateur: les *adblockers*, qui suppriment purement et simplement la publicité. Deuxième exemple, les comparateurs de prix. Il y a quelques années, il était possible de trouver pour le même produit des différences de prix très importantes. Le vendeur qui utilisait les meilleures techniques marketing pour pousser le produit au client en premier avait le plus d'influence et pouvait se permettre une marge plus importante. Des entrepreneurs se sont rendu compte de l'aberration économique et ont créé les comparateurs de prix pour uniformiser les prix. Là encore, marketing côté vendeur, désamorcé côté client.

Avec l'arrivée de l'IA, il y a fort à parier, et il est souhaitable, que ce schéma se répète. Chaque fois que le marketing utilisera l'IA pour mieux influencer un client, le client disposera d'outils qui, eux aussi, utiliseront l'IA pour annuler ses effets et ne plus se faire manipuler. On

peut imaginer qu'à l'avenir des outils d'IA prendront en compte le profil de l'utilisateur pour filtrer les comportements des entreprises qui utilisent le marketing pour le toucher et ne laisser passer que ce qui est vraiment pertinent pour lui. Le marketing était utile à une époque où l'information circulait de manière imparfaite pour toucher des clients.

Mais ce qui est très puissant avec la révolution digitale et qui sera exacerbé avec l'IA, c'est qu'elle est darwinienne: ce qui est adapté est sélectionné et se diffuse. Plus besoin de marketing, l'information circule vite, et ce qui est adapté et pertinent (produit, service, contenu, personne...)

émerge et se propage, notamment via les réseaux sociaux. Cet écart entre les professionnels du marketing qui cherchent à influencer les clients et les clients qui cherchent à s'en protéger va se réduire avec l'arrivée de l'IA, mais la course entre les deux perdurera. Le professionnel cherchera toujours à avoir un temps d'avance. Mais si cet écart reste important, alors il y aura de la place pour des startups pour le combler et fournir des outils aux clients pour s'en protéger. ■

Pour tous les allergiques à la paperasse administrative, le polytechnicien Philippe de la Chevasnerie a imaginé Papernest, une plateforme qui se charge à votre place de toutes les démarches à effectuer lors d'un déménagement.

PATRICK CAPPELLI
@patdepar



PHILIPPE DE LA CHEVASNERIE

Il combat la phobie administrative

Si Papernest avait existé en 2012, l'ancien député Thomas Thévenoud aurait peut-être pu éviter les déboires dus à sa « phobie administrative ».

Ce service, qui consiste à prendre en charge gratuitement toutes les démarches nécessaires lors d'un déménagement, a été imaginé par Philippe de la Chevasnerie en 2015 sous le nom de Souscritoo, devenu récemment Papernest (« le nid des papier », en français), un nom plus adapté à un déploiement international. La startup vient d'ailleurs de lever 10 millions d'euros auprès de Partech Ventures, Idinvest Partners et Kima Ventures pour financer cette expansion. Philippe de la Chevasnerie est né en 1989 à La Rochelle d'un père médecin généraliste et d'une mère au foyer. Second d'une fratrie de quatre – son frère est consultant au cabinet McKinsey, ses sœurs infirmière et étudiante –, il a fait ses études au lycée Sainte-Geneviève de Versailles, où il se lie d'amitié avec Benoît Fabre, qui deviendra son associé sept ans plus tard. Après ses deux années de prépa en maths et physique au lycée, le jeune homme intègre l'École polytechnique, fait son service militaire dans l'océan Indien, et passe sa quatrième et dernière année d'étude à HEC, où il décroche un master en management.

Philippe de la Chevasnerie savait depuis longtemps qu'il deviendrait entrepreneur : « En 2013, j'ai voulu lancer l'équivalent français de la startup américaine FlightCar, qui opère sur le concept de location des voitures laissées dans les parkings des aéroports par

les voyageurs. Mais il existait déjà trois sociétés françaises sur ce créneau : Travelercar, TripnDrive et Carnomise [les deux dernières ont été rachetées depuis par Travelercar, ndlr]. Ils avaient trop d'avance sur moi et j'ai abandonné l'idée. En attendant de trouver le bon projet, j'ai rejoint McKinsey, où travaillait mon frère, mais ce n'est pas lui qui m'y a fait entrer », précise le jeune homme. Il effectue des missions pour des clients de la pharmacie, de l'énergie, des télécoms, fait du *private equity* (capital-investissement) et de la stratégie d'entreprise. « J'ai vraiment aimé ce job, on travaillait énormément mais j'ai aussi beaucoup appris », évoque le Rochelais.

Électricité, courrier, assurance...

En juillet 2014, Philippe de la Chevasnerie se souvient que, lors d'un stage, on lui avait coupé l'électricité de son logement car il avait oublié de s'occuper de son contrat avec EDF. « Je me suis demandé si les gens seraient prêts à payer pour qu'on s'occupe de leurs démarches administratives à leur place. J'ai demandé autour de moi, mais les réponses furent 100 % négatives. J'ai réfléchi et me suis dit que les fournisseurs de services seraient peut-être intéressés d'acheter des clients que je leur enverrais après qu'ils ont souscrit à une offre de service gratuit sur une plateforme numérique. J'ai donc décidé d'écrire un e-mail au directeur général de Direct Énergie, qui m'a répondu favorablement », raconte le PDG de Papernest.

Il contacte ensuite d'autres prestataires dans l'énergie, l'assurance et les télécoms, et commence à chercher un associé :

« Lors d'une soirée, j'en parle à Benoît Fabre, qui était passé par Supélec, l'ESCP et le cabinet Advancy, qui accepte aussitôt ». Les deux compères démissionnent de leurs cabinets de conseil respectifs, effectuent leur préavis et investissent toutes leurs économies (25 000 euros) pour lancer Souscritoo, en avril 2015.

Les premiers utilisateurs de la plateforme sont leurs amis et connaissances. Bouygues, SFR, Orange, Maif, Allianz, ENI et Engie viennent grossir le portefeuille de prestataires de la jeune société, dont la croissance est rapide : en septembre 2015, elle emploie 10 personnes, puis 25 en décembre, et 130 aujourd'hui. La plateforme revendique plus de 100 000 utilisateurs. « Vous pouvez déléguer l'ensemble de vos démarches en ligne : en dix minutes et quelques clics, les formulaires sont remplis », affirme le jeune polytechnicien. En fonction des caractéristiques du logement, le site propose des offres de fournisseurs, l'utilisateur choisit et donne son RIB. « Nous nous occupons de la résiliation des anciens contrats, et nous vérifions que vous avez bien l'électricité, le courrier et la box, et que vous êtes assuré » détaille le cofondateur de Papernest, qui possède un mandat légal de l'utilisateur qui l'autorise à effectuer ces démarches.

La startup veut étendre sa gamme de services et conquérir les 3,5 millions de Français qui déménagent chaque année. L'ouverture dans un premier pays européen est prévue pour 2018. En attendant les États-Unis, où ce genre de service n'existe pas, mais où la phobie administrative est bien présente. ■

4 avril 1989 Naissance à La Rochelle (Charente-Maritime).

2007-2009 Prépa en maths physique au lycée Sainte-Geneviève de Versailles.

2009-2013 Entre à Polytechnique, fait son service militaire et passe un master en management à HEC.

Septembre 2013 Entre au cabinet de conseil McKinsey.

Juillet 2014 Élabore le concept de Souscritoo et contacte les fournisseurs de services aux particuliers.

Octobre 2014 Il s'associe à son ami de lycée Benoît Fabre.

Décembre 2014 Démissionne de McKinsey.

Avril 2015 Création de Souscritoo.

Octobre 2017 Adoption du nom Papernest et levée de fonds de 10 millions d'euros.

LA TRIBUNE

<http://www.latribune.fr>

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

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

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

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

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

La Tribune Hebdo
Chef d'édition : Éric Marquis.
Chef de studio : Mathieu Momiron.
Secrétaire de rédaction et révision :
Dorothee Coelho, Adeline Facoetti.

COMITÉ DE DIRECTION
Valérie Abrial, directrice du publishing
et de l'image.
Delphine Chêne, directrice générale.
Aziliz de Veyrinas, vice-présidente
développement et partenariats.
Robert Jules, directeur adjoint
de la rédaction.
Philippe Mabille, directeur
de la rédaction.

CONTACTS
Directrice commerciale Hub Média :
Florianne de Bastard (73 28).
Abonnements et ventes au numéro :
Aurélien Cresson (73 17).

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

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

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

Le journal du Grand Paris

ENTREPRISES / TERRITOIRES / INNOVATIONS / ATTRACTIVITE

UNE VEILLE
QUOTIDIENNE
SUR L'ACTUALITÉ
DE L'AMÉNAGEMENT,
DES SERVICES
URBAINS ET
DU DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE

UN DÉCRYPTAGE
DES ENJEUX DE
LA RÉVOLUTION
DIGITALE

**Le journal
du Grand Paris,**
c'est l'outil de veille
de tous
les **acteurs**
du développement
de l'Ile-de-France

UN SUIVI DES
ACTEURS
ÉCONOMIQUES ET
INSTITUTIONNELS
DU GRAND PARIS

DES INFOS
EXCLUSIVES SUR
LES PROJETS DU
GRAND PARIS
ET LEURS
IMPACTS
ÉCONOMIQUES



www.lejournaldugrandparis.fr

forum
Smart City
DU GRAND PARIS

RÉINVESTIR
LA VILLE

28/29
NOV 2017

HÔTEL DE VILLE PARIS
#ForumSmartCity

LES JO, ACCÉLÉRATEUR DES AMBITIONS DU GRAND PARIS

Inscrivez-vous dès maintenant sur www.smartcityparis.latribune.fr

Un événement LA
TRIBUNE

MAIRIE DE PARIS

FRANCE
URBAINE
MÉTROPOLES, AGGLOS ET GRANDES VILLES

avec  **LIVE in @
LIVING CITY**
THE INTERNATIONAL FORUM
OF THE HUMAN SMART CITY

En partenariat avec

ENEDIS
L'ÉLECTRICITÉ EN RESEAU

FRANCE
FÉDÉRATION
PROMOTEURS
IMMOBILIERS

GARES &
CONNEXIONS SNCF

ICADE
L'Institut de l'Air et de l'Urbanisme

avec le soutien de

LES TRAVAUX
PUBLICS
FÉDÉRATION
NATIONALE