

# NUMA, champion de l'innovation à la française

par

■ **Marie-Vorgan Le Barzic** ■

Présidente de NUMA

## En bref

Jadis association de geeks constituée sur le modèle des clusters italiens, Silicon Sentier s'est transformée pour répondre aux besoins de sa communauté et des start-up qui s'y développaient. La bande de copains est devenue un écosystème de croissance qui a essaimé d'abord en province, puis dans le monde entier, ouvrant des franchises à Moscou, Casablanca et Bangalore. Marie-Vorgan Le Barzic dirige depuis quinze ans cet "objet innovant non identifié" qui est passé de l'espace de *coworking* de La Cantine à un accélérateur de start-up baptisé Le Camping, puis a construit un système d'*open innovation* dans lequel de grandes entreprises viennent chercher auprès des start-up les germes et les méthodes de leur réinvention. En 2015, l'association s'est transformée en société, NUMA, rassemblant plus d'1 million d'euros en *crowdequity* en un mois, avant de lever 4,6 millions auprès d'investisseurs privés, ce qui lui a donné les moyens d'investir elle-même dans les start-up qu'elle accélère et de financer son développement international.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> juin 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

## ■ Exposé de Marie-Vorgan Le Barzic

---

En 2000, dans le quartier du Sentier à Paris, se constituent deux associations d'entrepreneurs du secteur de l'Internet: Silicon Sentier, composée à 90 % de jeunes chefs d'entreprises issus d'une même promotion de Polytechnique, et NET (Nouvelles entreprises et territoire), qui se présente plutôt comme un syndicat d'entrepreneurs. À l'époque, je m'occupe des ressources humaines d'une des start-up de ce quartier du 2<sup>ème</sup> arrondissement. Au moment où la bulle éclate, je dois l'aider à se séparer de tous ses salariés, alors que j'avais été embauchée pour accompagner son développement. Après le dépôt de bilan, je me rapproche des deux associations et leur propose de construire une nouvelle dynamique d'animation du territoire, inspirée des clusters à l'italienne.

### L'animation du territoire

Avec l'aide de la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) et surtout de la ville de Paris qui, en 2004, nous accorde un premier financement, nous avons commencé à mettre en œuvre de premières activités d'animation.

Au départ, une petite trentaine d'entrepreneurs se retrouvaient de temps à autre pour partager leurs expériences. Sur cette base, nous avons organisé des événements réguliers qui, soit par leur format, soit par leurs thèmes (la mobilité, l'*open source*, le web 2.0...), sont devenus des rendez-vous très attendus.

### La Cantine

L'étape suivante a consisté à transformer ces événements réguliers en un événement permanent, sous la forme d'un espace de *coworking* destiné à permettre aux entrepreneurs de disposer d'un "tiers lieu" qui ne soit ni leur domicile (avec la machine à laver qui tourne et les enfants qui rentrent de l'école à quatre heures et demie), ni le café où, à l'époque, il était assez rare de trouver des connexions Internet. Cette démarche était alors atypique en France mais déjà très répandue aux États-Unis.

C'est en 2008 que nous avons inauguré [La Cantine](#), un local de 180 m<sup>2</sup>. Dès la première année, nous y avons organisé 450 événements qui ont attiré au total 18 000 personnes. Même Mark Zuckerberg, lorsqu'il est venu à Paris, a visité La Cantine, devenue le point de ralliement des start-up. De nombreuses régions nous ont demandé de les aider à créer des lieux du même type et nous avons essaimé dans une quinzaine de villes françaises.

Dans le même temps, nous sommes passés d'un modèle économique reposant essentiellement sur les subventions à un modèle d'autofinancement à 50 %. Pour ce faire, nous avons commencé à vendre un certain nombre de services, allant de la machine à café à la place de *coworking*, en passant par la location de salles de réunion ou de salles événementielles.

### Le Camping

Puis, toujours en nous inspirant des expériences américaines, nous avons créé un accélérateur de start-up, sorte de "classe prépa de l'entrepreneuriat" destinée à faire émerger des champions de l'entrepreneuriat à la française. Le principe consistait à sélectionner une vingtaine de start-up, à réunir autour d'elles une équipe de mentors, d'experts, d'investisseurs, et à les faire travailler ensemble de façon très intense pendant quatre mois afin de les aider à décoller.

À l'origine de cette initiative, le traumatisme lié à l'histoire de Dailymotion, start-up française fondée en même temps que sa rivale américaine YouTube. Alors que cette dernière avait réussi à lever trois millions de dollars neuf mois après sa création, Dailymotion parvenait péniblement à rassembler 800 000 euros au bout de dix-huit mois

d'existence. Ce décalage avait suffi à déterminer laquelle des deux deviendrait le leader mondial. D'où notre prise de conscience de la nécessité d'accélérer fortement le démarrage des entreprises. À l'époque, cette façon de procéder paraissait complètement irréaliste: « *Il faut bien plus que quatre mois pour lancer une entreprise!* » Aujourd'hui, elle est entrée dans les mœurs.

En 2011, à la faveur du changement d'affectation du palais Brongniart (l'ancienne Bourse), nous avons pu récupérer un espace de 250 m<sup>2</sup> dans lequel nous avons installé notre accélérateur, baptisé Le Camping.

## Accompagner la mutation des entreprises

La même année, nous avons lancé, un peu par hasard, ce qui est devenu le quatrième pilier de notre activité, à côté de l'événementiel, du *coworking* et de l'accélérateur.

### Les comités d'utilisateurs

Toujours pour aider les start-up à se développer, nous leur offrons la possibilité de coconstruire les nouveaux services qu'elles proposent avec leurs utilisateurs, de façon à mieux connaître leur marché.

Dans ce cadre, l'une des start-up de notre réseau, Covoiturage.fr, nous a demandé de l'aider à passer d'un modèle gratuit à un modèle payant tout en conservant sa communauté d'utilisateurs. Nous avons travaillé avec elle pendant un mois, en réunissant des covoitureurs et des conducteurs, et le résultat a été plutôt positif: cette entreprise s'appelle désormais BlaBlaCar et connaît un grand succès. À l'époque, elle n'avait pas d'argent et nous a simplement offert une caisse de champagne pour nous remercier. Nous avons bu le champagne, mais nous aurions mieux fait de l'échanger contre quelques actions...

### De nouveaux clients: les grandes entreprises

Cette opération a eu le mérite d'attirer vers nous de grandes entreprises, à commencer par la SNCF, qui est rapidement venue nous demander de travailler avec elle de la même façon qu'avec Covoiturage.fr.

Puis d'autres grandes entreprises se sont adressées à nous. EDF, par exemple, nous a demandé de l'aider à renouveler la dynamique de travail de ses équipes. Nous leur avons montré pendant une journée comment travaillent les start-up.

Le journal *L'Équipe* avait un projet de nouvelle application et savait que la mise au point du logiciel risquait de prendre six à huit mois en interne et d'être partiellement obsolète le jour où elle aboutirait. Nous avons organisé un "sprint" en faisant accompagner pendant une semaine des membres de l'entreprise par des mentors et différents spécialistes.

Certains de nos clients s'inscrivent dans des démarches plus longues. Le programme Data City, par exemple, réunit VINCI, Nexity, Suez, la ville de Paris et la Direction générale des entreprises. Tous ces acteurs vont travailler pendant six mois sur des données issues de leurs activités respectives afin d'identifier des relais de croissance sur de nouveaux marchés et de favoriser l'émergence d'activités qui feront l'objet d'expérimentations sur le territoire, et peut-être, à terme, de création d'entreprises.

### Accompagner l'innovation

Aujourd'hui, nous considérons qu'au-delà du *coworking*, des événements et de l'accélération des start-up, notre véritable métier consiste à accompagner l'innovation à la fois des start-up et des grandes entreprises, en profitant de la diversité de nos interlocuteurs pour en tirer des bénéfices pour tous. Nous ne considérons pas les start-up comme de « *nouveaux barbares* »: toutes les entreprises sont en train de vivre une grande mutation, qu'il s'agit d'accompagner.

## NUMA

Toutes ces activités étaient réparties entre des lieux qui, au fil des ans, étaient devenus trop étroits. Nous avons décidé de les réunir dans un même espace afin de leur donner plus d'ampleur et de créer des synergies.

En novembre 2013, nous avons inauguré NUMA, un bâtiment de 2 000 m<sup>2</sup> installé à Paris près de la rue Montorgueil, de l'autre côté de la rue Réaumur, dans un quartier un peu invisible jusqu'alors car occupé par des activités qui n'attiraient pas les passants. Huit mille personnes se sont inscrites à la soirée d'inauguration et nous avons mobilisé tous les commerçants voisins pour que l'opération se transforme en une sorte de fête du quartier. Les nouveaux locaux nous permettent d'organiser près de 1 400 événements par an (dont 1 000 ouverts au public et 400 privés) et de voir passer environ 80 000 personnes dans l'année.

De nombreuses sociétés du numérique se sont installées à proximité et, quand nous recevons des entreprises françaises ou étrangères, nous leur faisons rencontrer nos voisins, qui sont parfois aussi nos concurrents. Ce sont par exemple La Paillasse, qui propose un espace de *coworking* et un *fablab* dans le domaine des biotechnologies; Player, un incubateur d'innovations collectives; Creatis, résidence d'entrepreneurs culturels de la Gaîté lyrique; ou encore le Shaker, un campus dédié à l'*open innovation* créé par un fonds d'investissement.

L'installation de nombreuses entreprises dans le quartier a provoqué l'augmentation des prix de l'immobilier. Il y a quelques semaines, nous cherchions des locaux supplémentaires et nous nous sommes étonnés des tarifs qu'un agent immobilier nous proposait. Celui-ci nous a répondu : « *Ah ben c'est le quartier de NUMA, alors forcément...* »

### Transformer une association en entreprise

Dans les débuts de Silicon Sentier, entre 2002 et 2005, le marché auquel nous nous adressions n'était pas encore mature et l'association n'aurait certainement pas pu exister sans le soutien financier public dont elle a bénéficié.

Après une dizaine d'années, non seulement il nous a paru préférable que cet argent aille plutôt vers les quartiers défavorisés ou l'Éducation publique, mais nous nous sommes rendu compte que le statut associatif nous empêchait d'être compétitifs par rapport à nos concurrents, qui lançaient des ouvertures de capital massives pour accélérer leur développement et préempter le marché. En 2014, par exemple, lorsque la BPI (Banque publique d'investissement) a décidé de stimuler le développement des accélérateurs en budgétant 200 millions d'euro pour entrer au capital de plusieurs d'entre eux, notre forme associative nous a empêchés de bénéficier de cette opportunité.

Nous avons alors décidé de passer du statut d'association à celui de société. Le processus a duré quatorze mois et s'est achevé en 2015. Le seul moyen d'opérer cette conversion consistait à racheter les actifs de l'association. Nous avons tout d'abord proposé aux salariés de prendre des parts, ce qu'ils ont tous fait. Depuis, tout nouveau salarié devient propriétaire de quelques actions dès la fin de sa période d'essai.

Nous avons ensuite ouvert notre capital en recourant au *crowdequity*, issu du *crowdfunding* (financement participatif). Nous souhaitions en effet associer à cette opération les membres de la communauté qui avaient permis à Silicon Sentier de grandir et de se développer. Le premier tour de table a mobilisé 339 investisseurs et ils nous ont apporté 1 million d'euros, avec des tickets allant de 500 euros à plusieurs dizaines de milliers d'euros. Cette somme a été réunie en un mois à peine, ce qui démontre l'attachement de la communauté à notre structure.

Puis nous avons organisé un deuxième tour de table, que nous avons bouclé à 4,6 millions d'euros. Trois investisseurs *corporate* ont accepté de nous rejoindre : la MAIF, connue comme "assureur militant"; le cabinet de conseil Roland Berger, avec lequel nous avons signé un accord stratégique pour toutes les activités d'*open innovation* ou d'accompagnement des grandes entreprises; et enfin ADEO, groupe familial qui détient, entre autres, Leroy Merlin.

Aujourd'hui, le capital de NUMA est réparti entre la holding des salariés (64%), la holding des actionnaires de *crowdequity* (10%) et les trois actionnaires *corporate* (26%).

## L'accélérateur passe à la vitesse supérieure

Nous avons également changé de modèle dans notre activité d'accélérateur d'entreprises.

L'une des raisons pour lesquelles nous avons décidé de lever de l'argent est que le marché de l'accélération de start-up est en train de se densifier et de devenir de plus en plus concurrentiel. Dans ce contexte, il s'avérait crucial de pouvoir proposer des financements aux entrepreneurs rejoignant notre accélérateur, en plus de la qualité du programme que nous leur offrons et de l'expérience que nous leur apportons. Nous ne pouvions le faire qu'à condition de disposer nous-mêmes d'un capital.

Nous accueillons désormais soixante start-up chaque année en trois "saisons" de quatre mois, avec une sélection drastique: pour chaque saison, nous retenons environ vingt sociétés sur six cents candidats. Nous ne nous focalisons pas tant sur leurs produits ou leurs services, qui vont de toute façon évoluer, voire pivoter, que sur la qualité de l'équipe, la complémentarité de ses membres, leur capacité à analyser le marché, à penser le développement de l'entreprise, etc.

Nous apportons à chaque start-up 25 000 euros en compte courant, remboursables à partir de dix-huit mois, et nous prenons 5% de son capital en valeur nominale. Tout autre type de valorisation serait inenvisageable à un stade aussi précoce du développement de l'entreprise.

## L'essaimage à l'international

Notre deuxième raison de lever de l'argent était de nous donner les moyens d'exporter notre modèle d'accélérateur de start-up à l'étranger. L'objectif était de créer une dynamique de réseau international afin d'offrir à nos start-up la possibilité de se déployer sur des marchés d'emblée très larges et dans des conditions privilégiées. Nous avons déjà essaimé des NUMA à Moscou, à Bangalore et à Casablanca.

Pour mener à bien ce genre d'opération, nous commençons par identifier des pays qui sont, en matière de création de start-up, au stade de développement que connaissait la France lorsque nous avons fondé Le Camping. Nous nous appuyons pour cela sur des études économiques qui nous permettent de repérer l'existence d'un écosystème, de communautés, d'écoles, de quelques investisseurs, de quelques grandes entreprises. Puis nous rencontrons plusieurs partenaires potentiels et, une fois que nous avons trouvé le bon, nous montons une joint-venture et nous créons un NUMA en apportant à notre partenaire un peu d'argent et beaucoup de savoir-faire.

Nous venons également de remporter un appel d'offres concernant un territoire plus mature que ceux auxquels nous nous intéressons habituellement: la ville de Barcelone. Nous en sommes particulièrement heureux car, sur cette opération, nous étions en compétition avec notre principal concurrent en matière d'accélération de start-up, la société américaine Techstars.

## NUMA aujourd'hui

En 2015, le chiffre d'affaires réalisé par NUMA en France s'est élevé à 3,4 millions d'euros et devrait atteindre 6 millions d'euros en 2016. Le nombre de salariés est passé de vingt-deux il y a huit mois à trente-cinq aujourd'hui, et devrait être de cinquante-quatre d'ici la fin de l'année.

La progression de notre activité d'*open innovation* est très forte. Le chiffre d'affaires réalisé dans ce domaine au mois de janvier 2016 équivaut à celui des six derniers mois de 2015. La transformation digitale des entreprises représente un marché énorme, probablement de plusieurs milliards d'euros. Elle touche la fabrication mais aussi la R&D, les ressources humaines ou encore la formation.

Notre portefeuille de sociétés comprend cent quarante start-up, en incluant les entreprises internationales, dans lesquelles nous prenons également des participations, même si c'est à un niveau un peu moindre qu'en France.

La valeur de ce portefeuille est estimée à 700 000 euros. Les sociétés accompagnées lèvent entre 700 000 euros et 1 million d'euros chacune, en moyenne sept mois après leur sortie de l'accélérateur. Au total, les fonds levés depuis le démarrage du Camping représentent 60 millions d'euros. De notre côté, nous avons investi en moyenne 300 000 euros pour chacune des huit saisons de l'accélérateur, donc 2,4 millions d'euros au total. En revanche, cette activité n'est pas encore rentable, car nous sommes toujours en période d'investissement. Si nous avions investi dans toutes les start-up accompagnées depuis la création du Camping, le multiple entre l'investissement et la valorisation serait supérieur à cinq. C'est ce qui nous a permis de trouver des fonds et de réussir la transformation de l'association en entreprise.

## Débat



### Le choc des cultures

**Un intervenant:** *Comment s'opère la rencontre entre le monde des start-up et celui des grandes entreprises comme la SNCF ou EDF?*

**Marie-Vorgan Le Barzic:** Nous avons élaboré une grille de lecture qui nous permet d'analyser la situation des entreprises avec lesquelles nous travaillons. L'axe des abscisses mesure la vulnérabilité des entreprises à la digitalisation. Celui des ordonnées, leur maturité en termes de compréhension des enjeux digitaux.

Dans le quart situé en bas à gauche, on trouve des entreprises en phase d'acculturation, qui font ce que l'on pourrait appeler du "tourisme digital". Le quart situé en haut à droite correspond à des entreprises à la fois très vulnérables à la digitalisation de l'économie et très conscientes du danger qui les menace. Elles sont prêtes à prendre des risques pour aller chercher des relais de croissance et, dans cet objectif, à travailler avec des partenaires souvent très éloignés de leur culture et de leur métier d'origine.

Quand une entreprise vient nous voir, nous commençons par chercher à savoir si elle a une bonne perception de l'endroit où elle se situe sur ce cadran. La pire des situations est celle du déni: certaines entreprises se sentent peu vulnérables et très matures, alors qu'elles sont sur le point de voir s'effondrer leur modèle d'affaires.

D'autres sont plus lucides. En ce moment, nous travaillons avec une grande entreprise qui a identifié des risques d'ubérisation, c'est-à-dire de désintermédiation de certains aspects de son métier. L'objectif est de créer une nouvelle société dont le capital sera abondé à la fois par la grande entreprise et par des acteurs externes, de façon à agréger l'ensemble des savoir-faire nécessaires pour faire face à ce défi.

**Int.:** *Envisagez-vous de faire de la prospective, c'est-à-dire de repérer les faiblesses de tel ou tel grand groupe avant même qu'il vienne vous voir, puis de lui proposer vos services?*

**M.-V. Le B.:** Nous le faisons de temps en temps, lorsque nous avons le sentiment de commencer à bien connaître un domaine grâce à nos experts et à nos mentors. Mais les expertises sont très volatiles car tout change très vite.

Par ailleurs, dans ce type d'approche, nous sommes en concurrence avec les *start-up studios*, des sociétés qui industrialisent la création de start-up, comme le Français eFounders ou l'Allemand Rocket Internet, implanté partout dans le monde. Leur métier consiste, en particulier, à identifier des modèles d'affaires qui fonctionnent bien aux États-Unis et à les dupliquer sur de nouveaux marchés, en Afrique ou ailleurs.

## La sélection des start-up

**Int. :** *Comment sélectionnez-vous les vingt start-up que vous accompagnez parmi les six cents qui demandent à bénéficier de votre accélérateur ?*

**M.-V. Le B. :** Les candidats commencent par répondre en ligne à plusieurs dizaines de questions qui nous permettent de comprendre où ils en sont, comment ils prévoient d'aborder leur marché, s'ils sont capables de se remettre en question, comment les membres de l'équipe se sont rencontrés, si l'attribution des rôles est cohérent et équilibré, si l'équipe dispose d'un réseau et si elle est encline à le mobiliser, comment le capital est réparti, etc. Sur cette base, nous procédons à un premier tri et nous écartons environ deux cents candidats.

Puis, nos mentors expertisent les quatre cents dossiers restants, à raison de trois mentors par dossier. Ils sélectionnent cent candidats, qui doivent se présenter devant un jury, et celui-ci en écarte la moitié. De nouvelles séries de questions permettent alors de passer de cinquante candidats aux vingt lauréats. Nous sommes très attentifs à la façon dont ils répondent aux questions : seuls, en faisant appel à des membres de leur réseau, etc. Un vrai entrepreneur se reconnaît au fait que lorsqu'on le bloque dans un coin, il trouve toujours le moyen de s'en sortir. Nous cherchons en revanche à écarter les "enfants gâtés", ceux qui ont tendance à estimer que tout leur est dû et n'auront probablement pas le sens du *give back*...

## Le temps de la maïeutique

**Int. :** *Quatre mois d'accompagnement pour lancer une start-up, cela paraît très court ?*

**M.-V. Le B. :** L'écosystème a beaucoup mûri depuis quelques années et nous avons de moins en moins de choses à apprendre aux entrepreneurs. Quand ils associent des qualités humaines aux excellentes formations qu'ils ont reçues dans les grandes écoles et à quelques expériences de terrain, éventuellement à l'étranger, ils peuvent créer leur start-up en très peu de temps.

**Int. :** *Une nouvelle entreprise sur deux fait faillite dans les cinq ans. Avez-vous mis en place des dispositifs pour continuer, au-delà de ces quatre mois, à accompagner les sociétés que vous avez accélérées ?*

**M.-V. Le B. :** Une fois qu'elles sont passées par Le Camping, elles restent dans notre portefeuille. Nous avons un programme destiné aux alumni et de nombreux événements leurs sont proposés. Elles participent aussi à l'accompagnement des nouvelles start-up entrant dans le dispositif. Tout cela nous permet de rester en contact et lorsqu'elles abordent des étapes cruciales, en particulier les tours de table, elles viennent souvent nous demander de les mettre en relation avec tel ou tel acteur. Il arrive aussi que nous prenions de nouvelles participations dans ces sociétés afin d'éviter une dilution.

**Int. :** *Quel est le taux de survie des entreprises accompagnées ?*

**M.-V. Le B. :** Il est de 83 %. Environ 10 % des entreprises disparaissent pendant le temps de l'accélération, et 10 % juste après ; 20 % d'entre elles ont des parcours difficiles et ne réussiront probablement pas à rembourser le prêt de 25 000 euros ; 40 % ont des parcours incertains : elles peuvent réserver de très bonnes surprises ou au contraire ne jamais décoller ; enfin 20 % des start-up accélérées s'avèrent d'emblée excellentes et sont sans doute promises à un grand avenir.

## Experts, mentors et salariés

**Int. :** *À quels experts faites-vous appel pour votre accélérateur ?*

**M.-V. Le B. :** Les experts sont la denrée la plus rare qui soit. Le monde entier se les dispute ! Nous pouvons compter sur une base d'environ deux cents mentors.

Pour chaque programme d'accélération de vingt start-up, nous mobilisons trois personnes en interne, qui ont un rôle d'animateurs et sont salariées. Nous faisons également appel à des experts en résidence, entre trois et cinq par saison : un entrepreneur ou deux, un designer, un directeur de la technologie, un financier... Ces experts sont mis à la disposition des start-up gratuitement. Ils sont rémunérés mais non salariés. En fonction des besoins des start-up, ils peuvent également faire appel à des mentors bénévoles de notre réseau.

**Int. :** *Qu'est-ce qui pousse les mentors à travailler bénévolement pour vous ?*

**M.-V. Le B. :** Au sein de NUMA, nous essayons de faire vivre la culture du *give back*, c'est-à-dire le souci de rendre ce qu'on a reçu. Quand les start-up présentes dans l'accélérateur voient des alumni qui sont devenus des stars revenir au NUMA pour leur donner des conseils, cela contribue fortement à développer cette culture.

Une autre motivation des mentors est sans doute de « *garder les doigts dans la prise* ». Être en contact avec des start-up est très excitant et dégage une bonne énergie. Cela leur permet aussi de rencontrer d'autres mentors, c'est-à-dire des gens compétents, actifs et bienveillants, qu'ils n'auraient pas forcément croisés sans cela. Enfin, accompagner des start-up leur ouvre des opportunités d'investissement.

**Int. :** *Quels sont les profils des salariés ?*

**M.-V. Le B. :** Ils sont très variés. Certains viennent de grandes écoles d'ingénieurs ou de HEC, mais d'autres viennent de "nulle part", comme moi, qui ai une formation de ressources humaines. Notre métier étant d'innover dans le monde de l'innovation, il est important d'avoir un regard décalé et, pour cela, de pouvoir s'appuyer sur des personnes "en dehors de la boîte", qui n'ont pas les mêmes codes que les autres et n'appartiennent pas aux mêmes corps.

## L'attitude de la BPI

**Int. :** *Comment les banquiers réagissent-ils à votre nouvelle activité ? N'êtes-vous pas en train de marcher sur leurs plates-bandes ?*

**M.-V. Le B. :** Effectivement, alors qu'au départ nous étions simplement un cluster, nous avons commencé à grignoter de nouveaux territoires, et l'un de ces territoires est le métier de l'investissement. Nous espérons atteindre une rentabilité supérieure à celle des acteurs traditionnels de ce domaine. Nous considérons, en effet, que l'investissement très en amont peut être particulièrement performant lorsqu'il est associé avec l'accélération, pour une raison simple : quand vous avez passé quatre mois avec une société, vous la connaissez parfaitement et vous savez s'il est pertinent d'y investir ou non.

**Int. :** *Pourquoi n'avez-vous pas réussi à attirer des banquiers lors de votre deuxième tour de table ? Pourquoi, en particulier, la BPI n'a-t-elle pas pris des parts dans NUMA ?*

**M.-V. Le B. :** Nous avons fait l'objet de *due diligences* de la part de la BPI et nous avons franchi tous les obstacles jusqu'au comité d'investissement, mais le fait que nous passions du statut d'association à celui de société a été jugé suspect. La BPI n'a pas été convaincue que nous puissions être performants dans notre nouveau métier. Pourtant, nous fonctionnions déjà comme une entreprise depuis deux ans et nous étions rentables. Après avoir soumis notre dossier à des experts-comptables et à des commissaires aux comptes, nous l'avions rendu public sur Internet, comme dans le cadre d'une entrée en Bourse, et nous avons réussi à lever 1 million d'euros en un mois auprès de notre communauté, ce qui n'est pas commun.

Deux autres arguments ont été invoqués : à la suite de la première levée de fonds, notre valorisation a doublé et la BPI la jugeait trop élevée ; par ailleurs, elle réclamait des conditions financières plus favorables en invoquant les subventions publiques qui avaient été accordées à l'association par le passé. Pourtant, les collectivités territoriales concernées étaient les premières à reconnaître que nous avions plus que largement rempli les contrats qui avaient fait l'objet de ces subventions.

Aujourd'hui, la BPI s'apprête à financer des accélérateurs étrangers, qui sont nos concurrents, pour les aider à s'implanter en France...

## La concurrence avec Techstars

**Int. :** *Pour quelle raison avez-vous gagné contre Techstars à Barcelone ?*

**M.-V. Le B. :** Nous avons posé cette question à nos interlocuteurs, mais nous n'avons pas encore la réponse.

Ce que je peux dire, c'est que Techstars ne travaille pas dans le même esprit que nous. Elle ne cherche pas tant à créer de la valeur sur un territoire qu'à monter des programmes courts lui permettant d'identifier les meilleures start-up pour les ramener aux États-Unis. Notre modèle consiste plutôt à faire grandir des écosystèmes locaux avec lesquels nous pourrions nouer des partenariats de façon à aider nos start-up à se développer à l'international. Nous faisons l'hypothèse que, pour qu'une entreprise ait envie d'avoir un impact positif sur son territoire, il faut qu'une partie de son histoire se soit écrite là-bas et que ce territoire l'ait aidée à se développer. Cela n'empêchera pas la start-up de se développer ailleurs que dans son pays, voire même de quitter celui-ci, mais elle gardera sans doute le souci de faire quelque chose pour son écosystème d'origine.

Un autre de nos éléments différenciants est le principe d'ouverture qui règne chez nous. Quand je descends prendre un café le matin dans l'espace de *coworking*, je suis toujours frappée par l'incroyable diversité qu'on y trouve, depuis les geeks qui travaillent dans leur coin jusqu'au grand-père qui vient acheter un sandwich pas cher. Maintenir cette ouverture et cette diversité demande un courage que tout le monde n'a pas. Vous n'entrez pas dans un site de Techstars, de Player ou de The Family comme vous entrez au NUMA... Peu de gens comprennent quelle énergie apporte le fait de laisser de la place à l'imprévu.

## Changer de statut et non d'objet

**Int. :** *Quand vous avez changé de statut, j'imagine que vous avez changé d'objet social ?*

**M.-V. Le B. :** Nous nous sommes fait un principe de conserver exactement le même objet social qu'avant. Bien que notre métier soit très capitalistique, nous sommes convaincus qu'on peut l'exercer avec une vision très positive d'impact sur l'emploi et de mise en valeur du territoire, comme c'était le cas lorsque nous avions un statut associatif.

**Int. :** *C'est peut-être pour cela que vous avez gagné contre Techstars...*

## Et l'essaimage en France ?

**Int. :** *Pourquoi avez-vous cherché à essaimer dans le monde et non en France, comme vous l'aviez fait pour La Cantine ?*

**M.-V. Le B. :** Le réseau des Cantines existe toujours. Il en compte une quinzaine et va bientôt prendre un nouveau nom. En 2014, lorsque l'État a labellisé les dix premières "Métropoles French Tech", c'est-à-dire les villes disposant d'un écosystème de start-up, il est apparu que 100 % des lauréates étaient dotées d'une Cantine, ce qui témoigne de l'intérêt de ce genre de structure pour développer un écosystème.

Nous sommes également sollicités pour créer d'autres NUMA en France, mais, au départ, cela ne faisait pas partie de notre orientation stratégique. L'idée était en effet de faciliter le déploiement international de nos start-up. Cela dit, cette stratégie est en train d'évoluer et nous allons prochainement annoncer la création d'un NUMA à Montpellier.

## La gouvernance interne

**Int. :** *Vous avez évoqué la recherche de nouveaux locaux. Allez-vous encore une fois déménager ?*

**M.-V. Le B. :** NUMA compte de plus en plus de salariés et nous accueillons en permanence des visiteurs venus de Bangalore, Moscou et Casablanca. Il est donc probable que, d'ici deux ans, nous ayons à nouveau besoin

de déménager. Il semble qu'en ce moment le 13<sup>ème</sup> arrondissement soit l'endroit à la mode mais, pour ma part, je suis convaincue que la localisation joue un rôle majeur et que notre centralité nous apporte quelque chose d'irremplaçable. Je n'imagine donc pas que nous puissions quitter le 2<sup>ème</sup> arrondissement.

**Int. :** *Comment les décisions se prennent-elles au sein de NUMA ?*

**M.-V. Le B. :** Les équipes ont énormément d'autonomie dans leur fonctionnement quotidien, mais j'avoue que les décisions stratégiques ne sont pas prises de façon très collective, même si je consulte énormément les mentors avant de trancher.

**Int. :** *Quand vous aviez le statut d'association, vous aviez l'habitude de travailler en binôme avec le président ?*

**M.-V. Le B. :** Effectivement, et le fonctionnement pouvait varier en fonction de la personnalité de chacun des présidents successifs, ce qui fait qu'en définitive, le seul point fixe dans toute l'organisation, c'était moi... Mais je reconnais que le mode de gouvernance actuel pose problème et je suis à la recherche d'un directeur général!

■ À lire en complément ■

[« La Cantine : un espace de rencontres physiques au cœur de l'économie virtuelle »](#)

Compte rendu de la séance du 20 janvier 2010 de Marie-Vorgan Le Barzic et Stéphane Distinguin

Accès libre

■ Présentation de l'oratrice ■

**Marie-Vorgan Le Barzic** : fondatrice et CEO de NUMA, elle est à l'initiative de démarches structurantes de l'écosystème numérique dont La Cantine ; elle est également présidente du CND (Conservatoire national de la danse), personnalité associée du CESE (Conseil économique, social et environnemental) et membre du conseil d'attractivité de la ville de Paris.

---

Diffusion juin 2016

---