

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^{er} juin 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan² • 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 Pharma² • IdVectoR² • 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^{ème} 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 m². 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 m² 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.