

ENTRETIEN

« UNE QUÊTE DE SENS »

LAURENCE MÉHAIGNERIE

Pour la fondatrice et présidente du fonds d'investissement à impact Citizen Capital, la tech for good a vocation à devenir un marché de masse.

PROPOS RECUEILLIS PAR MARION GARREAU ET PASCAL GATEAUD PHOTOS PASCAL GUITTET

Vous investissez depuis dix ans dans des entreprises à impact. Comment observez-vous l'émergence du mouvement tech for good ?

Il y a dix ans, personne ne parlait de tech for good ni d'investissement à impact social. Depuis, beaucoup de choses ont évolué, en premier lieu l'arrivée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs en quête de sens. De jeunes ingénieurs, et même des polytechniciens et des centraliens, créent leur entreprise tout de suite après l'école. Le marché a également changé. Notre philosophie a toujours été d'accompagner des entreprises en forte croissance qui contribuent à relever des défis sociaux et environnementaux. Avant, notre marché était constitué de PME. Aujourd'hui, la croissance est portée par des start-up à forte composante technologique, qui adressent les enjeux majeurs dans l'éducation, la santé, l'agriculture, l'économie circulaire ou le vivre ensemble.



Vouloir changer le monde avec sa start-up a longtemps été considéré comme idéaliste. La tech for good gagne-t-elle en crédibilité ?

C'est indéniable. Il y a dix ans, la démarche de Citizen Capital était perçue comme une forme de philanthropie. Gagner de l'argent et agir pour le bien commun n'était pas considéré comme compatible. Désormais, nombre d'entrepreneurs s'appuient sur l'entreprise pour changer quelque chose qui ne tourne pas rond dans le monde. Ils se posent

beaucoup plus la question de savoir à quoi ils servent. La start-up est perçue comme l'un des vecteurs les plus puissants pour changer tant le sort des citoyens que celui de la planète. Les clients, les consommateurs, les collaborateurs expriment aussi des attentes très claires quant à la participation des entreprises aux grands enjeux sociétaux et environnementaux. Elles ne feront pas tout, mais sans elles, nous sommes certains de ne pas résoudre grand-chose.



« Il deviendra de plus en plus compliqué de penser la légitimité de l'entreprise sans considérer son projet de transformation du monde. »

Est-il possible aujourd'hui de combiner hypercroissance et impact ?

Si l'hypercroissance n'est pas une fin en soi, oui. Nous montrons qu'une société qui répond à un besoin fondamental peut rencontrer massivement son marché. OpenClassrooms, dans laquelle nous avons investi en 2016, en est un exemple. La plate-forme de cours en ligne comptait alors une trentaine de personnes et réalisait quelques millions d'euros de chiffre d'affaires. Aujourd'hui, elle compte plus de 250 salariés et a réalisé l'une des plus importantes levées de l'EdTech [technologie pour l'éducation]. Ses fondateurs veulent répondre aux besoins des millions de personnes peu ou mal qualifiées dans le monde. Cette ambition a porté leur modèle économique. En 2018, 40% de leurs diplômés étaient de niveau bac ou inférieur. En s'interrogeant sur leur impact, ces innovateurs ont développé avec succès une activité en BtoB pour que se rencontrent des jeunes et des entreprises avec de forts besoins en compétences dans le numérique. Le nombre de personnes qui retrouvent un emploi est leur principal indicateur clé de performance. Aujourd'hui, OpenClassrooms se développe à l'international et l'entreprise est considérée comme une potentielle licorne.

Avez-vous des critères spécifiques pour appréhender l'impact ?

Nous avons défini trois à quatre étapes clé. La première est de se bâtir une conviction sur la vision du dirigeant, à partir d'une analyse à 360 degrés de son projet. À quel besoin fondamental répond son entreprise ? Quelle est la valeur ajoutée de la solution sur son marché ? Quelles synergies entre le modèle économique et l'augmentation de l'impact ? La deuxième étape est de définir une ambition à trois ou cinq ans. Actuellement, on parle beaucoup de mesure d'impact, mais celle-ci n'a de sens que par rapport à une ambition. L'intention est primordiale ! À partir de là, les dirigeants se projettent sur un business plan financier et un business plan d'impact, annexés au pacte d'actionnaires. Notre intérêt est lié à 50% à la performance sociale. Cela assure un alignement des intérêts.

L'éclosion de la tech for good s'accélère. Y a-t-il un risque que la kyrielle de petites structures se télescopent et qu'aucune ne perce ?

La tech for good étant un marché jeune, le fait qu'il y ait une multiplicité d'acteurs me semble très sain. Le marché se consolide lorsqu'il arrive à maturité. Raison pour la-

quelle nous venons de créer un fonds early stage [dédié aux premières levées de fonds] pour investir plus tôt dans le cycle de croissance des start-up. L'AgTech [technologie pour l'agriculture], par exemple, est un marché bouillonnant. Le besoin de transition y est tellement fort qu'énormément de start-up y développent des solutions innovantes. Tout l'enjeu est d'identifier les meilleurs.

Si le marché grandit, pourquoi a-t-on encore besoin de structures d'accompagnement spécifiques ?

De nombreux entrepreneurs souhaitent avoir un investisseur à impact à leurs côtés. Ils identifient une valeur ajoutée forte à être accompagnés dans le déploiement d'une stratégie d'impact avec des leviers directs d'un point de vue commercial, marketing, RH, positionnement de marque... Plus que jamais, nous avons besoin de fonds à impact. La question à se poser, c'est plutôt de savoir si demain il pourra y avoir des fonds qui n'ont pas cette grille d'analyse et de sélection. Il y a une responsabilité de l'actionnaire à contribuer à l'évolution du monde. La tech for good, ce n'est pas juste des produits, c'est une forme d'attention, voire d'activisme, avec une responsabilité sur toute la chaîne.

À quelle condition la tech for good peut-elle devenir un marché leader ?

Pendant dix ans, j'ai cru qu'on était sur un marché de niche. C'était une erreur. Nous étions les pionniers d'un marché qui a vocation à devenir massif. Cela prendra peut-être du temps et il y aura sans doute du social et greenwashing. Mais il deviendra de plus en plus compliqué de penser la légitimité de l'entreprise sans considérer son projet de transformation du monde. À l'avenir, personne ne fera confiance à une entreprise qui n'est pas claire sur sa contribution. L'entreprise est en train de devenir un objet d'intérêt collectif, pour reprendre le titre du rapport Notat-Senard. Les plus puissantes du monde ne semblent pas avoir intégré ces enjeux dans leurs projets. Pourtant nos choix technologiques ne sont pas neutres, car ils façonneront notre civilisation. La finalité des technologies me paraît être un débat d'avenir.

////////////////////