

PATRICIA SALENTEY

PRÉFACE DE **JACQUES-ANTOINE GRANJON**
PDG ET FONDATEUR DU GROUPE VENTE-PRIVEE

POSTFACE DE **NICOLAS DUFOURCO**,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE BPIFRANCE

Ces entrepreneurs

made in 
France

**Portraits et secrets de réussite
de 15 talents tricolores devenus grands**

Rodolphe Carle, **BABILOU**

Frédéric Mazzella, **BLABLACAR**

Lætitia Gazel Anthoine,

CONNECTINGS

Jean-Baptiste Rudelle, **CRITEO**

Stanislas Niox-Chateau, **DOCTOLIB**

Anne-Laure Constanza,

ENVIE DE FRAISE

Pauline Laigneau, **GEMMYO**

Guillaume Gibault, **LE SLIP FRANÇAIS**

Céline Lazorthes, **LEETCHI**

Augustin Paluel-Marmont,

MICHEL ET AUGUSTIN

Yseulys Costes, **1000MERCIS**

Fany Péchiodat, **MY LITTLE PARIS**

Guillaume Richard, **OUI CARE**

Octave Klaba, **OVH**

Boris Saragaglia, **SPARTOO**

A L I S I O

Ces entrepreneurs

made in 
France

**BlaBlaCar, Michel et Augustin, My Little Paris, OVH...
Quelles recettes derrière l'incroyable succès de ces
entreprises françaises ?**

Un concept unique? Une formation de haut niveau? Un management atypique? De la volonté d'innover à une croissance qu'ils n'osaient espérer, 15 des figures les plus emblématiques du nouvel entrepreneuriat tricolore vous révèlent pour la première fois leurs secrets de réussite. Ce qui les motive au quotidien, la rencontre qui a changé leur vie, les risques qu'ils ont pris et les échecs qu'ils ont essuyés, la décision qui a scellé leur destin, leurs coups de chance, leurs rêves...

Cette jeune génération qui n'a pas eu peur d'entreprendre en France raconte son histoire et livre ses conseils à tous les audacieux qui veulent à leur tour se lancer.

**Bienvenue dans les coulisses
du nouvel entrepreneuriat français !**

Patricia SALENTEY est journaliste économique, spécialiste de l'entrepreneuriat. Elle a notamment travaillé à *L'Entreprise*, *L'Expansion*, *L'Express* et est aujourd'hui collaboratrice des Echos.fr.

Préface de **Jacques-Antoine GRANJON**, PDG et fondateur du groupe vente-privee.

Postface de **Nicolas DUFOURCO**, directeur général de Bpifrance.

ISBN : 979-10-92928-71-6



9 791092 928716

19 €
Prix TTC France

A L I S I O

design : Célia Cousty
RAYON : ESSAIS / DOCUMENTS

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Alisio est une marque des éditions Leduc.s

Directrice d'ouvrage : Valérie Lion

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2018 Alisio,

une marque des éditions Leduc.s

29, boulevard Raspail

75007 Paris – France

ISBN : 979-10-92928-71-6

PATRICIA SALENTEY

Ces
entrepreneurs

made in 
France

**Portraits et secrets de réussite
de 15 talents tricolores devenus grands**

A L I S I O

À Elsa, Claude et Valérie

SOMMAIRE

Préface

Libertaires des temps modernes..... 9

Introduction

Portrait de groupe13

Deux hommes et un couffin

Rodolphe Carle, Babilou21

Le petit génie de la French Tech

Frédéric Mazzella, BlaBlaCar33

Smart lady

Lætitia Gazel Anthoine, Connectthings47

La star américaine

Jean-Baptiste Rudelle, Criteo.....59

Premier de cordée

Stanislas Niox-Chateau, Doctolib61

L'amazone de la mode

Anne-Laure Constanza, Envie de Fraise65

Joaillière 2.0

Pauline Laigneau, Gemmyo77

Fier de ses dessous

Guillaume Gibault, Le Slip Français 89

La reine de la cagnotte	
Céline Lazorthes, Leetchi.....	101
L'agitateur gourmand	
Augustin Paluel-Marmont, Michel et Augustin	115
La virtuose des données	
Yseulys Costes, 1000mercis.....	127
La comète du Net	
Fany Péchiodat, My Little Paris.....	141
Le roi des services	
Guillaume Richard, Oui Care.....	155
La tête dans les nuages	
Octave Klabo, OVH	171
Pointure du e-commerce	
Boris Saragaglia, Spartoo	185
Postface	
Des vertus de l'ambition	197
Table des matières.....	199

PRÉFACE

Libertaires des temps modernes

Entreprendre, c'est comme une histoire d'amour : ce n'est pas une question de « zapping » – je crée, je développe et je vends – mais une aventure humaine avec une vision à long terme. Entrepreneur depuis trente-deux ans, je suis convaincu que la durée en est l'élément le plus difficile, mais aussi le plus passionnant.

Durer, cela suppose de posséder des convictions fortes quant au modèle d'entreprise que l'on veut bâtir. De faire des choix stratégiques et financiers qui vont permettre de développer la société, de la réinventer régulièrement pour respecter l'engagement pris avec les collaborateurs et avec les clients. Cela suppose de résister aux sirènes de la spéculation, toujours à l'affût des belles pépites. De prêter à l'entreprise toutes ses forces, comme on le fait avec un enfant pour l'aider à grandir. D'être résilient pour s'adapter aux nouvelles attentes du marché, aux offres des concurrents, aux choix des partenaires technologiques et commerciaux.

Aujourd'hui, les licornes font rêver – elles ne sont pas assez nombreuses en France, regrette-t-on. Quelques-unes figurent dans ce livre ; elles font preuve d'une capacité à croître hors norme. Elles sont jolies et rares. Mais plus rare est à mon sens la capacité de ces sociétés à durer. Là se trouve le véritable enjeu de l'entrepreneur. Oui, il faut encourager la création d'entreprise ! Mais n'oublions pas qu'entreprendre, ce n'est pas lever des fonds pour ensuite gagner de l'argent

en revendant très vite. D'après moi, un entrepreneur doit déployer une vision pour développer son entreprise dans la durée. Regardez le parcours d'un Bernard Arnault : il a réussi à faire de LVMH un groupe plus pérenne que certains Gafa. Chapeau bas ! Voilà ce qui m'intéresse dans ces histoires d'entrepreneur(e)s.

Selon son secteur d'activité, ses besoins capitalistiques, son tempérament ou sa formation, chacun va forger ses propres outils pour se développer. Certains vont multiplier les levées de fonds, entrer en Bourse, choisir l'endettement sur fonds propres. Quelques-uns vont même jusqu'à se vendre pour, expliquent-ils, trouver de quoi financer leur croissance. Je ne juge pas, mais il est un point où, me semble-t-il, l'entrepreneur perd sa capacité d'emmener son groupe sur le long terme, c'est lorsqu'il renonce au contrôle du capital et qu'il doit passer par les fourches caudines des investisseurs ou des acheteurs. Or je crois qu'il n'existe pas de fatalité : j'ai choisi pour ma part de ne faire aucune levée de fonds et pourtant, avec mes associés, nous sommes aussi à la tête d'une licorne en bonne santé, nous réalisons plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Je le répète, il faut que l'entrepreneur ait en tête, bien ancrée, la vision de ce vers quoi il veut aller. Et peu importe le contexte réglementaire et politique, l'équation fondamentale repose toujours sur le même schéma : l'offre, les opérations et au centre le client. Au cœur de cette aventure entrepreneuriale, je n'oublie pas les rencontres, et surtout les collaborateurs : c'est ce qu'il y a de plus précieux. C'est avec eux et pour eux qu'il est possible de se développer sur le long terme.

La diversité des parcours montre bien qu'il n'existe pas de profil ni de figure type de l'entrepreneur : chacun est unique et choisit son destin. Avec un facteur chance important, c'est indéniable, et c'est pourquoi ils sont rares les chefs

d'entreprise qui réussissent deux fois. Tous partagent un désir fort d'aventure, d'indépendance, un caractère libertaire aussi, avec l'envie de créer leur propre monde, avec leurs propres règles, ou de changer le monde et de marquer le quotidien. Ils témoignent également d'un goût prononcé pour la liberté, même si paradoxalement celle-ci s'avère être un piège, car plus on avance, plus on grandit, plus lourdes sont les contraintes et moins on est libre.

Il reste enfin, au plus profond de chaque entrepreneur, une part secrète, qui le pousse à aller de l'avant, à laisser l'adrénaline l'envahir pour affronter les enjeux du quotidien, à vivre succès et échecs, à assumer ses responsabilités, affirmer sa volonté, être créateur de son avenir, déployer une ambition sans faille. C'est cette pulsion qui va le conduire à choisir son chemin – vendre, devenir multi-entrepreneur, s'accrocher pour durer – avec ses peurs et ses tripes. Et qui, loin de l'économie, nous emmène du côté de la psychanalyse...

JACQUES-ANTOINE GRANJON
PDG et fondateur du Groupe vente-privee

INTRODUCTION

Portrait de groupe

Drôle de bestiaire ! Un dauphin, un chat, une louve, un aigle, une girafe, un cafard, un koala, un lion. Il ne s'agit pas d'un inédit de La Fontaine mais d'une singulière compagnie que nous vous proposons de découvrir au fil de ces pages. Ces animaux sont les totems choisis par les entrepreneurs français les plus emblématiques de ces quinze dernières années : les fondateurs de Babilou, BlablaCar, Connecthings, Criteo, Doctolib, Envie de Fraise, Gemmyo, Le Slip Français, Leetchi, Michel et Augustin, 1000mercis, My Little Paris, Spartoo, Oui Care et OVH. Si les patronymes de ces chefs d'entreprise ne sont pas toujours connus du grand public, les marques qu'ils ont créées se sont imposées dans la vie quotidienne ou ont surpris par leur croissance exponentielle. Aucune n'existait voilà quinze ans. Derrière chacune d'elles se trouve une entreprise performante, innovante, dotée d'une forte ambition internationale. Et une histoire originale. Leurs dirigeants ont presque tous moins de 45 ans, des parcours souvent brillants, jamais linéaires. Tous ont un point commun : ils sont convaincus qu'il est possible de réussir en France. Ils sont les nouveaux héros de nos temps modernes.

Leur réussite consacre une ère nouvelle dans notre pays, qui a vu triompher la figure de l'entrepreneur. Souvenez-vous, il y a quinze ans, ce mot était presque ignoré, voire maudit. Certes, il y avait eu les fortunes de l'Internet vite amassées avant l'explosion de la première bulle au tournant

des années 2000. Mais on parlait plus souvent du patron que de l'entrepreneur. C'était l'époque où Geoffroy Roux de Bézieux, fondateur de The Phone House, publiait *Salards de patrons!* (Hachette, 2007), un livre pour tenter de comprendre ce désamour si caractéristique entre les Français et leurs chefs d'entreprise. Mais, petit à petit, les choses allaient commencer à changer. En 2003, la loi Dutreil sur l'initiative économique facilite la création d'entreprise en simplifiant les démarches administratives et allège la fiscalité. En 2009, le statut d'autoentrepreneur ouvre au quidam la possibilité d'éprouver le grand frisson de l'entrepreneuriat. À l'automne 2012, la promesse n° 1 du candidat Hollande devenu président de la République prend forme : la Banque publique d'investissement, baptisée Bpifrance, voit le jour et décuple le soutien à l'innovation apporté depuis plusieurs années par Oséo aux jeunes entreprises et aux PME. Au même moment, le mouvement des Pigeons donne pour la première fois sur la place publique une voix à ces entrepreneurs qui misent tout sur leur entreprise et se voient privés de réaliser un jour le fruit de leur travail à moins d'être lourdement taxés. Le succès de la mobilisation conduira le gouvernement Hollande à changer de vision : lancement des assises de l'entrepreneuriat, création de la French Tech, Bercy investit sur les start-up et l'économie numérique. Les réseaux d'accompagnement comme Réseau Entreprendre, fort de plus de vingt ans d'expérience, prennent une nouvelle dimension. Les incubateurs se multiplient, les grandes écoles créent des filières entrepreneuriales et les business angels s'affichent dans les médias, à travers les figures des pionniers de la nouvelle économie tels Marc Simoncini, Xavier Niel ou encore Jacques-Antoine Granjon. La machine est lancée et le processus s'accélère avec la généralisation des nouvelles technologies, qui permettent d'imaginer un nouveau produit ou un nouveau service avec pour seul outil un simple ordinateur. L'arrivée en 2014 au ministère des Finances d'un jeune banquier d'affaires passé par le secrétariat

général de l'Élysée encourage le mouvement. Emmanuel Macron va à la fois incarner et accompagner ce changement radical de mentalité qui fait désormais de nos compatriotes des champions de la création d'entreprise. Paris n'est-il pas en passe de doubler Londres pour le nombre de start-up accueillies ? « *Entrepreneur is the New France* », lançait le tout nouveau président de la République lors de l'inauguration dans la capitale de l'incubateur géant Station F, le 29 juin 2017. Et de rappeler avec gourmandise chaque fois que l'occasion lui en est donnée cette vérité : le mot entrepreneur est d'origine française, inventé par l'économiste Jean-Baptiste Say.

Le propos de ce livre n'est pas d'analyser un phénomène. Ni de deviner qui est qui dans notre galerie de portraits, quoique... mais d'aller à la rencontre de cette nouvelle génération d'entrepreneurs pour comprendre comment est née l'idée de leur business, quels méandres a suivis leur parcours, quels échecs ils ont rencontrés, quelles sont les clés de leur succès. Quel plaisir et quelle fierté ils ont tiré de leur engagement. Tous ont accepté de se prêter au jeu de l'entretien approfondi, animés par la passion de leur métier, passion d'une vie le plus souvent, et par l'envie de transmettre leur expérience. Ils partagent ici avec pragmatisme et franchise leur vision, leurs convictions, mais aussi leurs doutes et leurs conseils pour ceux qui rêvent de se lancer. Un privilège rare pour le lecteur, car il faut un certain courage pour se livrer ainsi sans fard sans forcément connaître la fin de l'histoire. Aucun prosélytisme toutefois dans ces témoignages. Mais beaucoup d'énergie, et il faut le reconnaître une sacrée maîtrise du *story telling*, cette capacité à transformer un projet économique en récit épique. Un impératif à l'heure des réseaux sociaux et de l'influence du digital.

Le casting de départ était simple : des entrepreneurs à succès, ayant créé leur société depuis dix à quinze ans,

dans des secteurs variés, pas forcément technologiques. Des hommes et des femmes, dont le talent et le dynamisme participent du souffle nouveau qui anime l'économie française et redonne de la fierté au territoire. Le livre repose aussi sur un principe simple : un portrait pour chacun puis des confidences, sans filtre. Tous ont répondu aux mêmes questions, rares sont ceux qui ont manqué à l'appel. Seuls deux d'entre eux, le benjamin, Stanislas Niox-Chateau, fondateur de Doctolib, et l'aîné, Jean-Baptiste Rudelle, fondateur de Criteo, sorte de grand frère de la bande, ont finalement préféré, pour des raisons qui leur appartiennent et que nous respectons, ne pas poursuivre l'exercice. Pas de témoignage donc, mais nous avons quand même dressé leur portrait, car sans eux le tableau aurait été incomplet. Stanislas Niox-Chateau, à peine 30 ans, n'a pas hésité à s'attaquer au marché très conservateur de la santé. Jean-Baptiste Rudelle, avec la cotation de Criteo au Nasdaq, s'est emparé du Graal dont rêvent tous « les Frenchies » et s'impose à ce titre comme un modèle pour beaucoup. Les entretiens ont été réalisés entre septembre et décembre 2017, et l'actualité nous a souvent rattrapés. Avant Noël, TF1 a annoncé le rachat de My Little Paris et, début janvier 2018, Spartoo a mis la main sur André. Preuve s'il en fallait que la vie des entrepreneurs n'est pas un long fleuve tranquille. Et de leur vitalité intrinsèque comme de leur appétit pour la croissance.

Nous avons souhaité avec ces portraits et à travers les témoignages recueillis montrer comment chacun d'entre eux a construit son entreprise avec une approche originale, un parcours jamais écrit d'avance. C'est ce qui fait la richesse de ce panorama où l'ambition n'est pas de dresser un portrait-robot de l'entrepreneur talentueux – une chimère –, mais d'apercevoir le point où se croisent les fils de leur vision du monde et de leur engagement.

Première observation : de même que constituer une liste à parité égale n'a pas été possible, il faut reconnaître que cette génération n'est pas celle du mythique self-made-man. Nos quinze entrepreneurs possèdent tous un bon bagage bien classique – écoles de commerce ou d'ingénieurs ; certains sont même bardés des diplômes les plus prestigieux (Normale Sup, Mines, HEC, etc.), comme le créateur de BlaBlaCar ou les cofondateurs de Gemmyo. Mais ils n'ont pas choisi leurs études avec l'idée de devenir entrepreneur, comme l'expliquent la créatrice d'Envie de Fraise, qui a fait Langues O' par passion pour la Chine, ou l'universitaire fondatrice de 1000mercis. Ce qui les motive, c'est visiblement une passion commune pour le « faire », une obsession diront certains, et une détermination à refuser les regrets et à gagner leur indépendance. Tous expriment haut et fort aussi le plaisir qu'ils éprouvent dans leur action au quotidien et qui leur donne envie d'avancer. Et l'envie également de donner du sens à leur job, voire de changer le monde, à l'instar des créateurs de Oui Care, Michel et Augustin ou BlaBlaCar. Rêve ou réalité ? S'il est difficile aujourd'hui d'évaluer l'empreinte réelle que ces entrepreneurs passionnés souhaitent porter sur le quotidien, le défi n'est jamais loin : créer des emplois (Oui Care), prouver qu'il est possible de bâtir une entreprise rentable avec des produits fabriqués en France (Le Slip Français, Gemmyo), changer l'accès aux soins (Doctolib) ou devenir un leader mondial des data centers comme OVH.

Car, c'est notre deuxième constat, ces entrepreneurs sont avant tout des leaders créatifs, qui innovent. Ils ont imaginé de nouvelles activités comme le covoiturage, le marketing relationnel digital, la cagnotte en ligne ou encore les objets connectés de la *smart city*. Avec Internet, certains ont réinventé les modèles économiques d'activités classiques que sont la joaillerie, le prêt-à-porter, la vente de chaussures. D'autres ont identifié de nouveaux besoins dans une société

en demande de services (Oui Care, Babilou), de qualité et de convivialité (Michel et Augustin, My Little Paris), d'échanges (OVH) et de proximité (Connecthings). Attentifs et réactifs, ils sont tous à l'affût des tendances à venir et, pour anticiper les attentes des consommateurs, n'hésitent pas à bousculer leur modèle de business, comme Spartoo, associant vente en ligne et distribution physique avec le tout récent rachat des magasins du groupe André. Comme aux échecs, il est vital d'anticiper : le mode digital est une leçon quotidienne d'adaptation et d'accélération.

Si l'approche est souvent pragmatique, voire intuitive, la maîtrise des ressorts financiers du business est totale. Là encore, pas de mantra ni de dogme mais des choix assumés en fonction des projets et des phases de développement. Il y a parmi ces pépites des entreprises de nature familiale comme Gemmyo et Babilou, avec à leur tête des entrepreneurs qui veulent garder le contrôle du capital pour rester maître de leur destin. D'autres n'ont pas hésité à entrer en Bourse comme 1000mercis. Ou à lever des fonds : c'est le carburant de la croissance, et cela induit une nouvelle façon de gérer l'entreprise, avec un management totalement différent de celui des PME ou ETI classiques. Avec l'obligation de résultat vis-à-vis des investisseurs tout en défendant une vision à long terme. Enfin, pas de tabou chez ces entrepreneurs : quand il le faut, ils acceptent de se vendre pour trouver les moyens de se développer à l'international à l'instar de Michel et Augustin, Leetchi, Envie de Fraise ou encore My Little Paris.

Le moteur est le même pour tous : la croissance. Parce que la croissance est synonyme de moyens décuplés, de création de valeur et... d'emplois. Sans fausse modestie ni complexes, ces opposants au *french bashing* s'attaquent à belles dents à l'international. Ils ne craignent pas de s'installer avec armes et bagages outre-Atlantique ou de l'autre côté du Rhin le

temps de s'imposer sur les marchés locaux. Mais là encore, les choix diffèrent entre tenants de la rentabilité avant tout et partisans de l'investissement pour gagner les premiers une position forte sur les marchés. Non sans évoquer parfois les risques de déflagration en cas de bulle financière, comme l'exprime avec un brin de provocation la créatrice de My Little Paris, préférant le cafard résistant à la licorne fragile.

Car, on le voit bien, il s'agit pour chacun d'une lutte au quotidien, d'un marathon où rien n'est jamais définitivement gagné. Un univers de challenges, où le mot échec n'est jamais synonyme d'impasse mais de droit à l'essai : un aiguillon nécessaire pour apprendre et rebondir, afin d'aller plus loin. Parce que tous ces entrepreneurs ont la même soif d'apprendre, y compris de leurs erreurs, facteurs *in fine* de créativité et d'excellence. D'où l'exceptionnelle capacité d'endurance et de résilience dont ils font preuve au cours de leur aventure. Enchaînant parfois les galères sur plusieurs années avant de trouver le bon modèle de business, ils sont capables de changer de braquet et d'entraîner avec eux des salariés dévoués. Car s'il est un autre point où ces femmes et ces hommes au caractère bien trempé se rejoignent, c'est dans leur profonde reconnaissance pour leurs équipes et leurs associés. Rares sont ceux qui se sont lancés seuls dans l'aventure de la création d'entreprise, la majorité a démarré en binôme ou en trio où s'assemblent fratries et familles, amis d'enfance et copains d'études. Parce que l'entreprise, ils le répètent sur tous les tons, c'est avant tout un jeu collectif ! Même s'il doit y avoir un chef, ils sont convaincus que leur réussite repose sur chacun des individus qui composent l'équipe. D'où l'importance pour cette nouvelle génération de créer un environnement, un cadre qui leur ressemble, où s'expriment les valeurs censées permettre l'épanouissement de salariés dont l'engagement attendu reste fort. Patrons soucieux de cohésion et de créativité, ils ont construit des

lieux de travail très éloignés de l'esprit des entreprises traditionnelles, à l'image de la Bananeraie de Michel et Augustin à Boulogne-Billancourt, du loft de My Little Paris dans le centre de la capitale, ou des locaux de BlaBlaCar, où, partout, espaces dédiés et rituels communs rythment la vie quotidienne. Le fondateur d'OVH, qui réalise plus de 100 recrutements par mois, réfléchit quant à lui au concept d'entreprise libérée, où chaque salarié est responsable de son activité.

Utopie, nouvel habit du capitalisme où le *cool* pimente la dure loi de l'excellence? Ces entreprises sont un laboratoire *in vivo* où doivent s'intégrer les *millennials* et leur besoin de sens. Elles doivent faire face à des recrutements exponentiels, et leur réussite repose sur leur capacité à attirer et retenir les jeunes talents. La volonté d'innover est donc au cœur même du management de ces entrepreneurs : ils savent qu'ils doivent toujours avoir un coup d'avance sur les autres pour anticiper l'évolution du marché, de la société, pour échapper aussi à l'appétit de grands groupes comme TF1 ou SNCF, prêts à absorber leur capacité de création de valeur. À chacun de puiser dans ses propres ressources et sa singularité. Exister encore dans quinze ans, voilà leur principal défi.

DEUX HOMMES ET UN COUFFIN

Rodolphe Carle, Babilou



Si j'étais un animal ?

UN AIGLE

Parce que j'arrive à voir très loin, et en même temps, malgré la hauteur, je perçois tous les détails et suis capable d'être très, très, précis.



Portrait

Avec Édouard, son frère, ils comptent huit enfants et... plus de 500 crèches. En 2003, lorsque Rodolphe et Édouard Carle créent Babilou (rien à voir avec Baby-Loup, la crèche associative de Chanteloup-les-Vignes qui a été sous les feux de l'actualité), ils débentent avec une première crèche de vingt-quatre berceaux. Quinze ans après, Babilou est devenu le leader en France des crèches privées, une ETI (entreprise de taille intermédiaire) qui emploie plus de 6 500 personnes et affiche un chiffre d'affaires de 300 millions d'euros. Et ce n'est pas fini ! Le président cofondateur de Babilou voit grand et prévoit un chiffre d'affaires de 500 millions d'euros pour 2020 – avec une accélération à l'international inscrite dans le projet d'entreprise présenté en avril 2017.

« Aujourd'hui, l'idée semble évidente ; à l'époque ça l'était beaucoup moins », rappelle Rodolphe Carle, installé

aujourd'hui en Allemagne, à Munich, pour piloter le développement européen de Babilou. Effectivement, les crèches, ce n'est pas franchement le monde de la nouvelle économie, alors en plein boom! En outre, l'entreprise paraît quelque peu singulière parmi toutes les start-up qui se créent alors : ni tech ni numérique, pas de levée de fonds et, pour couronner le tout, un actionnariat familial. D'ailleurs, les copains financiers de Rodolphe ne manquent pas de l'encourager : « Nous, on se fait des soucis pour nos bonus de fin d'année et toi tu te suicides! » (*sic*). Sans pour autant le dissuader. Parce que ce diplômé de l'ESSEC a toujours eu l'ambition de créer une entreprise, avec l'idée de « choisir son destin », explique-t-il dans un grand éclat de rire. Et pourtant, c'est peut-être bien de cela dont il est question.

Ce Parisien a commencé sa carrière en 1999 au sein de la banque d'affaires Morgan Stanley, puis il rejoint le fonds d'investissement Net Partners, à Milan, et enfin Global Retail Partners, à Londres. Parmi les dossiers qu'il étudie, des crèches privées en Angleterre... Concept qu'il transpose à la France, constatant le manque cruel de solutions d'accueil pour les enfants de moins de 3 ans, alors que la dynamique des naissances et le taux d'emploi des femmes figurent parmi les plus élevés d'Europe dans notre pays.

Un projet atypique, mais aussi une démarche à contre-courant de la net économie. « Old school », s'amuse Rodolphe Carle. Ce qui visiblement le séduit. Il n'est alors pas le seul à se lancer sur ce marché, mais contrairement aux concurrents, il refuse pour sa part la course à la vitesse, encouragée par les investisseurs. Alors que certains acteurs vont vite essaimer dans les grandes villes françaises, lui choisit un développement ciblé en Île-de-France, sans lever d'argent, quitte à ralentir ses débuts. Plutôt construire les fondations de la maison Babilou en briques solides comme dans le fameux conte, et

bien maîtriser le métier, que de se lancer dans la course à la croissance. Bien lui en a pris. Lorsqu'il décidera de lever de l'argent pour accélérer le développement, les fondamentaux sont là : « Il n'y avait plus qu'à dérouler », résume-t-il.

Cette prudence de patriarche née de son expérience dans le capital-risque a été clairement renforcée par sa rencontre avec une famille, les Defforey, fondateurs de Carrefour, qui l'ont sensibilisé à la solidité d'un business model. Babilou restera une entreprise familiale, pour être maître de son destin.

Confidences

DE L'OBSERVATION À L'ACTION

« **J'AI FAIT L'ESSEC**, filière Entrepreneurs, avec l'idée de choisir mon destin et de réaliser des choses. J'ai grandi dans une famille où nous avons une culture entrepreneuriale et tout naturellement, comme plusieurs de mes camarades en sortant de l'école, j'avais envie de monter une boîte. J'ai regardé plusieurs concepts mais je n'étais pas mûr, pas convaincu par ces projets. Je suis donc entré chez Morgan Stanley pour apprendre à compter, mais pas trop longtemps : ils vous brûlent le cerveau ! Puis j'ai rejoint une société de private equity, *early stage*, pour faire du capital-risque, deux ans à Milan et six mois à Londres.

C'est d'ailleurs un conseil que je donne souvent à des jeunes qui veulent se lancer : « Travaillez dans une société de capital-risque. » C'est une position très privilégiée pour apprendre l'entrepreneuriat, pour se familiariser avec la notion de risque. Vous vivez tous les jours avec des entrepreneurs qui réinventent le monde, vous avez deux ou trois

ans d'avance sur l'innovation. Nous recevions cinquante business plans par semaine, avec des entrepreneurs français ou européens, qui racontaient comment ils s'étaient inspirés d'idées américaines ou asiatiques.

Vous comprenez assez vite alors quelles sont les grandes tendances de l'économie, de la technologie. Et comme vous êtes très jeune dans une équipe très petite, quatre ou cinq personnes, vous vous retrouvez membre du conseil d'administration d'une, deux voire cinq entreprises, dans plusieurs pays avec différentes activités, services, commerce, high-tech... Et là, vous voyez des plantages, vous voyez des réussites : vous êtes au cœur du réacteur. C'est un métier qui ouvre les yeux, permet d'acquérir des réflexes, indispensables pour bien entreprendre.

Très jeune, j'ai vécu l'euphorie et la grande désillusion. Dans les années 1999-2000, c'était la folie, tout le monde voulait entreprendre, avec les *first tuesday* chaque mois, pour rencontrer les investisseurs, il y avait une énergie incroyable. Puis en février 2000, c'est la crise avec l'explosion de la bulle Internet.

C'est à ce moment-là que j'ai changé de job, j'ai quitté un fonds italien, qui avait fait les plus belles opérations européennes de dotcom, pour entrer dans un fonds américain présent en Angleterre, Global Retail Partners, qui avait été créé dans les années 1980 par la famille Defforey, fondatrice de Carrefour. Là aussi, c'était une petite équipe. Mon patron était Hervé Defforey ; il avait une vraie culture entrepreneuriale, que je qualifierais de "paysanne", où chaque euro compte. C'était un énorme contraste avec ce que je connaissais. J'avais 25 ans, c'est alors que je me suis rendu compte de l'importance des fondamentaux et de la solidité du business model pour maintenir une stratégie. On a vu des

comportements fous quand il y avait trop d'argent. C'était une grande leçon pour moi.

UN PROJET FAMILIAL

Pour entreprendre, je cherchais un projet où les composantes de la croissance étaient là – un réflexe d'investisseur –, mais je ne voulais pas être dépendant dès le premier jour de *killers* du marketing, de la logistique, de la technologie ou autres compétences que je ne possède pas à la base. Si dès le premier jour vous avez besoin de vous entourer de gens extrêmement qualifiés, vous ne pouvez pas être en contrôle : soit vous partagez le capital avec eux, soit ils ne vous suivent pas, soit vous faites entrer un premier fonds. Or je voulais créer une entreprise contrôlée par la famille.

D'abord, il y a eu l'excitation d'entreprendre. Puis les motivations évoluent, en fonction de la taille de son entreprise, de son impact dans la société. Nous exploitons aujourd'hui 520 crèches dont 400 en France.

UNE AUTRE IDÉE DE LA CRÈCHE COLLECTIVE

C'était un secteur en rupture totale avec la tendance e-commerce, dotcom, réseau, tant dans ses composantes technologiques qu'en matière de business model. C'était une activité à contre-courant. C'est ce qui m'a plu. Des business plans "Facebook", j'en ai vu cinquante avant que Facebook ne se crée. Faire comme tout le monde ne me tentait pas.

En tant qu'investisseur (analyste) en Angleterre, j'ai regardé ce qui se faisait dans d'autres pays. J'ai rencontré les entrepreneurs, j'ai visité des crèches et découvert un métier riche,

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Ces entrepreneurs made in France
Patricia Salentey



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous à la lettre des éditions Leduc.s et recevez des **bonus**, **invitations** et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O