

 N° 12 - mars 2021

La confiance, socle des sociétés humaines



Pourquoi Socle?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermit au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.





Jean-David Chamboredon : « Dans le monde du capital-investissement, les promesses tenues décuplent la confiance »

Honorer de sa confiance de jeunes entrepreneurs, en soutenant financièrement leurs projets, et développer ainsi l'écosystème des start-up françaises, telle est la mission que s'est donnée Jean-David Chamboredon, investisseur en capitalrisque. Polytechnicien, il a débuté sa carrière dans le conseil (13 ans chez Capgemini) et fondé le Capgemini Telemedia Lab dans la Silicon Valley en

1997. Il a ensuite rejoint le monde du capital-investissement, français ou anglo-saxon. En 2009, il co-fonde ISAI, un fonds spécialisé dans le secteur de la « tech »... et qui compte GensDeConfiance dans son portefeuille de gestion! Pour Socle, il a accepté de revenir tant sur les ressorts de la confiance entre entrepreneurs et investisseurs, que sur les nouveaux aspects de celle-ci expérimentés grâce à l'essor du web.

Vous avez eu confiance dès le début en l'aventure de GensDeConfiance et vous l'avez prouvé en nous soutenant comme investisseur. Sur quel critère différenciant avez-vous fait réellement votre choix ?

En premier lieu, les activités de C2C (« consumer to consumer »), mettant en lien direct des consommateurs pour des échanges de biens ou de services, sont les sujets de prédilection de notre fonds ISAI. Historiquement, nous sommes restés très fidèles à l'esprit du site internet PriceMinister, cette place de marché de produits d'occasion créée par Pierre Kosciusko-Morizet, l'un des fondateurs d'ISAI. Notre prise de participation dans la start-up de covoiturage BlaBlaCar⁽¹⁾ en est un bel exemple. GensDeConfiance, en s'inscrivant également dans le C2C, présentait des ressorts similaires.

En second lieu, l'investissement s'envisage sur des critères objectifs : la composition de l'équipe dirigeante, la « traction » suscitée par le produit, les réalisations effectives, le *business plan*, l'environnement concurrentiel, etc. Ces données permettent de confirmer la confiance que peut inspirer un projet... ou pas. Car au stade

où les start-up viennent généralement nous solliciter, il y a inévitablement des éléments qui manquent, elles ne sont qu'en amont de leur croissance. C'est là que nous sommes obligés de faire intervenir une logique d'intuition, un critère subjectif. Nous regardons les potentiels d'un projet et essayons de déterminer si ses promesses tiennent la route. Notre expérience de cas plus ou moins similaires est alors fondamentale. Cela tient de la reconnaissance de modèles, de formes (« pattern recognition » en anglais). J'aime dire que notre métier s'appuie donc sur beaucoup de rationnel, mais qu'à la fin, la décision est intuitive.

Pour autant, une telle décision intuitive n'est pas nécessairement unanime. Dans notre fonctionnement entre investisseurs partenaires, nous pouvons nous fier à l'enthousiasme d'un seul d'entre nous sur un projet. Tant que les autres partenaires n'exercent pas leur véto, le fonds peut investir. En réalité, les projets consensuels ne sont pas les meilleurs, car ils sont trop évidents. Comme pour GensDeConfiance avec le parrainage, il faut un « twist », une manière originale de faire, qui interroge.



Plus généralement, quelles sont les raisons qui font que s'établit un climat de confiance entre un investisseur et une jeune entreprise?

Il faut distinguer les phases de pré-investissement et de post-investissement. C'est un peu comme les fiançailles et le mariage. Dans la phase de pré-investissement, nous rencontrons les équipes d'entrepreneurs à plusieurs trimestres d'écart. Lorsque nous constatons que les promesses ont été tenues, que ces équipes ont fait ce qu'elles avaient dit qu'elles feraient, évidemment notre confiance en elles s'en trouve décuplée.

En phase de post-investissement, la confiance croît avec la transparence, le courage à affronter les problèmes, ainsi que la capacité à prévoir l'avenir de manière précise et réaliste. Intrinsèquement,

L'implication de la foule, de la multitude, rend la confiance beaucoup plus forte dans la vie digitale que dans la vie réelle ce dernier point est souvent difficile pour les jeunes entreprises. Un des indicateurs de leur maturité sera donc une progression en ce domaine. L'un

des dictons de notre métier est le suivant : « les chiffres ne mentent jamais, sauf quand ils sont faux ». Donner de bons chiffres, non faux, est donc créateur de confiance !

Vous êtes reconnu comme l'un des meilleurs spécialistes français du monde numérique. À vos yeux, la confiance est-elle montée en puissance grâce au web?

Oui, clairement, la confiance s'est développée grâce à internet. Il est aujourd'hui aisé d'avoir confiance en des personnes jamais rencontrées, et ce en un nombre plus important qu'avant l'essor du web. Un internaute peut par exemple passer commande auprès d'un commerçant allemand en fondant sa confiance sur les avis laissés par d'autres acheteurs auprès de ce vendeur. Jamais auparavant une telle expérience n'avait été réalisable.

D'ailleurs, lorsque BlaBlaCar a effectué son étude sur la confiance, les résultats ont montré que les personnes interrogées se fiaient davantage à un internaute présentant un profil complet sur leur site web qu'à leur voisin physique direct. Cela peut étonner mais, en réalité, les informations fournies sur une plateforme sont beaucoup plus conséquentes que celles qu'un voisin croisé dans la rue laissera transparaître. Dans le cas de BlaBlaCar, un utilisateur renseigne et détaille son identité réelle (l'anonymat n'étant pas autorisé), jusqu'à fournir copie du permis de conduire. Mais surtout, le profil est enrichi du retour d'expériences d'autres internautes, avec par exemple des étoiles de notation, des commentaires,

etc. L'implication de la foule, de la multitude, rend la confiance beaucoup plus forte dans la vie digitale que dans la vie réelle, où il est extrêmement difficile d'obtenir un avis authentique sur une personne donnée.

D'ailleurs, pouvez-vous détailler votre expérience de BlaBlaCar?

Il faut déjà noter que BlaBlaCar ne réussit pas dans tous les pays. Autant son développement marche très bien en France, en Espagne, en Allemagne, en Pologne, en Russie, au Brésil, autant la Grande-Bretagne est un échec. Le marché américain n'a pas été testé, mais il est probable qu'il en serait de même. La cause est sans doute très historique. Aux États-Unis, dans les années 1950, l'auto-stop était carrément interdit dans certains États. Par conséquent, le covoiturage peut encore aujourd'hui paraître illégal.

En ce qui concerne les motivations du covoiturage, elles sont de trois sortes : économiques, sociales et environnementales. La recherche d'un gain économique et d'une démarche plus écologique s'entendent assez bien. En revanche, ce que nous avions sous-estimé à l'amorçage de BlaBlaCar, c'était l'impact social du covoiturage. Nous imaginions que seuls seraient intéressés des jeunes disposant d'un faible budget pour les transports. En réalité, beaucoup de covoitureurs sont uniquement motivés par les occasions de rencontres ainsi créées. Énormément de retraités covoiturent (que ce soit en tant que conducteurs ou passagers) pour discuter, garder le lien avec la génération de leurs petitsenfants, etc. Si le covoiturage ne parvient pas à entrer dans les mœurs d'un pays comme la Grande-Bretagne, c'est sans doute que les motivations évoquées ne parviennent pas à supplanter le risque pris en montant dans la voiture d'un inconnu.

Du point de vue de la création de confiance, BlaBlaCar a beaucoup travaillé le profil des utilisateurs, en le voulant complet et transparent. Tous les freins à la confiance ont été traités. Il est par exemple possible de connaître tous les trajets déjà effectués par un covoitureur, son envie ou pas de discuter en voiture, le nombre d'hommes et de femmes participant à un trajet, etc. Résultat des courses, le système fonctionne. Le nombre de litiges est pour ainsi dire inexistant.

Quel souvenir gardez-vous de votre passage dans la Silicon Valley, après avoir fondé en 1997 le Capgemini Telemedia Lab? Pouvez-vous nous décrire les similitudes et différences concernant la mise en confiance entre les gens, aux États-Unis et en France? En 1997-1999, c'était sans doute la plus belle époque du web californien. Les entreprises de la



Entretien avec Jean-David Chamboredon

Silicon Valley s'inscrivaient encore dans un esprit un peu rêveur, utopiste. Nous n'étions pas du tout au temps des GAFA. La Silicon Valley était certes très créative dans la « tech » mais sa puissance n'avait pas émergé. Économiquement, elle ne pesait rien face à Wall Street, alors qu'aujourd'hui les rapports de force ont changé. Au moment de l'éclatement de la bulle internet, beaucoup de promesses techniques avaient été faites sans être tenues, mais elles ont toutes été réalisées dans la ou les décennies suivantes (le cloud, la télévision par internet, etc.). En réalité, elles n'étaient utopiques que sur les délais. Au sujet des liens de confiance entre les personnes, ils s'établissent de manière quasi immédiate aux États-Unis, du fait que ce pays est avant tout une terre d'immigration. Les gens vous parlent comme si vous étiez arrivés hier et par défaut se fient en vous. En outre, comme il n'y a aucune notion d'implicite, les choses sont dites ouvertement; c'est donc facile pour un nouvel arrivant de pénétrer un tel modèle. Il serait difficile d'en dire autant de la France. En définitive, le niveau de confiance initial apparent est

plutôt supérieur aux États-Unis par rapport à celui

de la France. En revanche, cela reste une confiance

transactionnelle. Les relations sociales évoluent très difficilement vers un lien davantage intellectuel. Cela n'a rien à voir avec les Français qui aiment refaire le monde dans de grandes discussions autour d'un verre de vin ! En France, une fois la confiance accordée, la relation gagne en intensité, et ce probablement plus qu'en Amérique.

Autre distinction intéressante, le fameux « code of honor », le code d'honneur américain. Pour un Américain, le respect de la vérité et de la loi est essentiel, alors qu'un Français ou un Italien s'autorisera quelques dépassements de limitations de vitesse... Une entreprise a donc intérêt à tenir compte de ces données culturelles. Pour l'anecdote, en 2004, alors que je voulais convaincre le fonds britannique auquel j'appartenais d'investir dans PriceMinister, il avait fallu que j'explique, qu'en France, le code d'honneur n'existe pas! Le modèle de PriceMinister, offrant des garanties à l'acheteur comme au vendeur en tant que « tiers de confiance », était des plus vertueux pour lutter contre la créativité de la fraude!

(1) Frédéric Mazzella, le fondateur de BlaBlaCar, a été interviewé dans le numéro 4 de *Socle*, à retrouver en <u>cliquant ici</u>.





Diplômé de l'École polytechnique (promotion 1982), Jean-David Chamboredon commence sa carrière en cabinet de conseil (13 ans chez Capgemini). En 1997, il fonde le Capgemini Telemedia Lab dans la Silicon Valley. En 1999, il rejoint le monde du capital-investissement, d'abord chez Europ@web comme CTO, puis Viventures comme Partner. S'ensuivent 6 années chez 3i Group Plc en tant que Partner français de l'activité Venture (capital-risque) et Technologie-Media-Telecom. En 2009, il co-fonde ISAI, un fonds d'investissement spécialisé dans la « tech ». Orienté d'abord exclusivement sur le capital-risque (amorçage de start-up), ISAI s'est ensuite ouvert à des activités de capital-développement et LBO (« Leveraged Buy-Out », mécanisme de rachat d'une entreprise). À l'automne 2012, il se retrouve initiateur involontaire puis porte-parole du Mouvement des Pigeons. Il est membre fondateur de France Digitale, association d'entrepreneurs et d'investisseurs du numérique, œuvrant à l'émergence de start-up d'envergure internationale. Il en a été coprésident de 2016 à 2019.

Au bilan de ses résultats d'investissement, s'inscrivent SeLoger.com (IPO Euronext), Screentonic (acquis par Microsoft), Okyz (acquis par Adobe), Highdeal (acquis par SAP), PriceMinister (acquis par Rakuten), Stickyads.tv (acquis par Comcast), Storetail (acquis par Criteo)... Via ISAI, il a notamment investi dans BlaBlaCar, 360learning, Tinyclues, Malt, Cardiologs, Datadome.

Jean-David Chamboredon: "In the world of capital investment, promises kept help increase confidence tenfold"

Jean-David Chamboredon, a venture capitalist, has set himself the mission of backing young entrepreneurs by financially supporting their projects and developing the French start-up ecosystem. A graduate of the Ecole Polytechnique, he began his career in consulting (13 years at Capgemini) and founded the Capgemini Telemedia Lab in Silicon Valley in 1997. He then joined the world of capital investment, both French and Anglo-Saxon. In 2009, he co-founded ISAI, a fund specialised in the "tech" sector... which includes GensDeConfiance in its management portfolio! For Socle, he agreed to return to the roots of trust between entrepreneurs and investors, as well as to the new aspects of trust developed thanks to the growth of the web.

Entretien avec Jean-David Chamboredon

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

Confiance et ténacité, pour développer l'écosystème des start-up

À l'occasion de notre entretien, Jean-David Chamboredon a évoqué deux aspects des relations de confiance telles qu'elles peuvent se développer en France, d'une part entre membres d'une même grande école, et d'autre part entre monde politique et monde entrepreneurial.

À propos du réseau de confiance reliant les membres d'une grande école comme Polytechnique...

« Il est vrai qu'entre polytechniciens, nous pouvons a priori nous comprendre assez rapidement. Il y a surtout cette image qui veut que lorsqu'un polytechnicien ne sait pas faire quelque chose, il saura de toute façon l'apprendre. Mais il me semble que, spontanément, je fais davantage confiance à quelqu'un qui, comme moi, aurait fait sa classe préparatoire à Ginette [NDLR: lycée Sainte-Geneviève à Versailles]. La culture Ginette est très forte, elle tient à un esprit collectif de la réussite, plutôt qu'à la réussite individuelle. Ceci étant, les études ont toujours beaucoup d'importance dans les trajectoires professionnelles en France, mais j'aurais envie de dire trop d'importance. L'hégémonie du système des grandes écoles est sans doute un peu exagérée. À bien y regarder, la puissance du réseau est peut-être plus forte pour les énarques que pour les polytechniciens. Néanmoins, les études restent évidemment un temps privilégié pour nouer des amitiés fortes. Ceci vaut dans nombre de pays. Pour un Américain par exemple, ses "vrais amis" sont presque toujours ceux rencontrés au "college", durant ses premières années d'études supérieures. »

... ou d'un retour d'expérience sur le Mouvement des Pigeons, s'opposant à l'époque à une mesure bien précise de la loi de finances 2013

« À l'automne 2012, je me suis retrouvé porte-parole d'un mouvement d'entrepreneurs né spontanément pour défendre la fiscalité des investisseurs, ce fameux Mouvement des Pigeons. La loi de finances 2013 prévoyait en effet une hausse importante de la taxation du capital-risque pour les business angels. Ce qui aurait été catastrophique car le niveau d'investissement aurait évidemment chuté. Or, il y a à peine 10 ans, une jeune start-up n'avait pas d'autre solution que de se financer auprès de particuliers business angels. Il faut bien imaginer que tous les fonds d'amorçage qui existent aujourd'hui n'existaient pas ! Aucune structure ne répondait au besoin de financement de jeunes entreprises en plein lancement. Favoriser l'investissement des business angels au lieu de le freiner était absolument essentiel : la démonstration économique était triviale. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons eu gain de cause.

Il est évident que le monde politique fonctionne à contretemps du monde de l'entreprise : dans ce dernier, quand un problème surgit, les personnes se rencontrent et se disent les choses telles qu'elles sont ; dans le monde politique, les rendez-vous seront toujours très courtois, mais l'attaque se fera par derrière, par exemple dans les médias. Le politique ne comprend qu'un seul discours, celui de la personne qui aura gain de cause médiatiquement.

Au sein de France Digitale, l'association d'entrepreneurs défendant les intérêts des start-up, j'ai plusieurs fois interpellé le gouvernement par le biais des médias économiques. Il est souvent nécessaire d'être provocant pour provoquer le débat... et patient! Car les délais de réaction du politique peuvent être très longs. À titre d'exemple, en 2015, j'avais proposé à Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, une mesure pour rendre éligible au remploi d'apport-cession l'investissement dans un fonds. Et bien, il aura fallu attendre l'édition 2020 pour que cette mesure soit transcrite dans la loi de finances!

Évidemment, tous ces petits détails ne changent pas le paysage économique dans son ensemble, mais ils peuvent changer la vie d'une entreprise en particulier. Cela vaut le coup d'être tenace pour chercher à développer l'environnement des start-up. Inutile de choisir un camp politique de gauche ou de droite, il convient juste de défendre son propre écosystème. »





LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

La confiance dans l'humain, levier du capital-risque

Choisir un investisseur, qui va apporter capital, conseils et réseaux, et prendre une part importante à la gouvernance de l'entreprise, est un acte très structurant pour un entrepreneur. C'est un mariage de plusieurs années, que nous ne pouvons pas rater. Il faut donc faire preuve de discernement, prendre le temps de se connaître et avoir un alignement fort sur la vision, sur ce que l'on veut construire, le temps que cela va prendre, et bien d'autres choses. L'équipe d'ISAI, Jean-David, Thierry, Christophe (tout comme Romain Lavault de Partech Ventures), nous a d'emblée poussés à réfléchir différemment, à poser un regard neuf sur le monde, loin des idées trop évidentes.

Jean-David Chamboredon nous donne ici une leçon de bon sens. Le web permet d'accroître la confiance entre un plus grand nombre de personnes. C'est l'une des vertus de la révolution numérique : la confiance par la multitude. Un grand nombre d'avis positifs me rassure sur tel restaurant ou tel vendeur, de même qu'un système de recommandations comme celui de GDC. Nous avons su créer de la confiance d'une manière inédite, ce qui, entre autres, a séduit nos investisseurs.

En outre, Jean-David Chamboredon nous rappelle qu'une entreprise a intérêt à prendre en compte les données culturelles du monde au sein duquel elle évolue, ce qui est loin d'être anecdotique. La confiance est aussi un fondement culturel. L'illustration de ce « code of honor » et du respect de la parole donnée est typiquement ce que nous découvrons au fil de notre aventure entrepreneuriale. GDC seraitil un particularisme français ? Arriverons-nous à développer le réseau dans d'autres pays ? Lequel ? Beaucoup de questions restent en suspens, ce qui n'est pas pour nous déplaire! Notre soif de repartir de zéro dans un nouveau pays est intacte.

Entendre de sa bouche les leçons de bon sens qu'il nous a ici aimablement dispensées constitue un formidable encouragement à poursuivre l'aventure de GDC, et à lui donner l'ampleur qu'elle mérite. Qu'un homme de sa trempe sache faire rimer capitalrisque avec confiance nous donne foi en l'avenir, car dans toute aventure entrepreneuriale, le levier de la réussite réside d'abord et avant tout dans l'humain, et la confiance qu'il accorde à ses proches.

Ulric Le Grand co-fondateur de GensDeConfiance

La philosophie de GensDeConfiance

Individualisme exacerbé? Délitement des structures traditionnelles d'entraide? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de GensDeConfiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.



