

Ces deux start-up françaises qui s'attaquent à la recharge des véhicules électriques

par

■ **Nicolas Banchet** ■

CEO de Zeplug et cofondateur de ChargeGuru

En bref

Vendons d'abord des véhicules électriques, on s'occupera de la manière de les recharger ensuite! Il est en effet de tradition française d'attendre que la logistique suive. Mais cette fois, les clients pourraient bien exiger d'avoir au préalable des solutions de recharge performantes et fiables dans leurs maisons individuelles, leurs entreprises et, peut-être plus encore, dans leurs copropriétés, où personne ne veut investir pour le voisin. Telle est la vocation des start-up Zeplug et ChargeGuru : relever le défi de cette partie ingrate de la transition énergétique. En levant 240 millions d'euros pendant l'été 2022, en plein refroidissement du capital investissement, Zeplug a montré sa capacité à convaincre de la solidité de son modèle de développement et du caractère prometteur de ses premiers succès européens. La quasi-licorne semble avoir pris une longueur d'avance pour fédérer le meilleur écosystème européen d'installateurs certifiés au sein d'une plateforme digitale performante.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Fabernovel • Groupe BPCE • Groupe CHD • GRTgaz • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation



Autres séances du cycle La Transition énergétique :

« Des ressources énergétiques négligées : gaz de mine et autres solutions innovantes »

par Antoine Forcinal, directeur général de la Française de l'Énergie

« Devenir une *software company* pour relever les défis de la transition énergétique »

par Olivier Sala, directeur groupe Recherche et Innovation, ENGIE

« La finance peut-elle verdir le monde ? »

par Luisa Florez, directrice des recherches en finance responsable, OFI Asset Management,
Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE
et Nicolas Mottis, professeur à l'École polytechnique, administrateur du FIR
(Forum pour l'investissement responsable)

« Transformer une entreprise industrielle régulée : l'agilité du petit poucet »

par Dominique Mockly, PDG de Teréga

« Les énergies renouvelables thermiques, grandes oubliées du mix énergétique français ? »

par Alice Chougnat, cofondatrice et *CEO*, Geosophy
et Jacques Goulpeau, directeur général et *CTO*, Geosophy

« Vers une pénurie d'électricité ? »

par Patrice Geoffron, professeur au laboratoire d'économie de l'université Paris Dauphine – PSL,
Pierre Germain, partenaire fondateur d'E-CUBE Strategy Consultants
et Didier Holleaux, directeur général adjoint d'ENGIE



Si le développement des véhicules électriques est un élément clé de la décarbonation, il a un corollaire indispensable qui, dans un premier temps, semble avoir été quelque peu négligé : le déploiement de solutions de recharge adaptées à une diversité de besoins, en stationnaire et en itinérance, partagées et individuelles. Ce n'est qu'en 2020 que le Gouvernement a annoncé l'objectif de déployer 100 000 bornes publiques avant la fin de l'année suivante. Fin 2022, la cible n'était pas encore atteinte : un peu plus de 80 000 bornes étaient effectivement installées.

Développer les voitures électriques, et après ?

Qui accepterait de remplacer sa voiture thermique par un modèle électrique sans avoir l'assurance de pouvoir le charger à sa convenance ? Le nombre insuffisant de bornes a été l'un des principaux freins à l'achat de véhicules électrifiés depuis leur lancement. Tous les constructeurs automobiles se sont pourtant lancés sur le marché de l'électrique et ont engagé d'importants efforts pour diversifier leurs gammes. Peugeot a ainsi annoncé qu'il ne vendrait plus aucun modèle thermique en Europe à l'horizon 2030, avant même l'échéance décrétée par l'Union européenne de ne plus commercialiser ces véhicules en 2035. Pour les fabricants, l'accessibilité des solutions de recharge est déterminante : ils vendront d'autant plus facilement leurs véhicules électriques qu'ils pourront orienter leurs acquéreurs vers un installateur fiable de bornes individuelles à domicile. C'est à ce besoin que répond la société ChargeGuru, que j'ai créée en 2018 sur un modèle de plateforme inspiré d'Uber et des taxis G7. J'ai, en effet, été directeur général de G7 jusqu'en 2017 et j'en ai conduit la transformation face à la concurrence accélérée liée à l'arrivée d'Uber.

Qu'en est-il des copropriétés, où la bonne entente est rarement de mise et où personne ne souhaite payer pour son voisin ? Certains copropriétaires sont tentés de se brancher à une prise de façon sauvage et d'utiliser l'électricité des parties communes, mais, outre le fait que le procédé n'est guère civil, l'infrastructure des bâtiments n'est pas destinée à cet usage et le système risque vite de disjoncter. Zeplug propose aux copropriétés une solution simple, dont l'adoption ne donne pas lieu à d'interminables palabres en assemblée générale : la mise en place de l'infrastructure est gratuite et les résidents peuvent s'abonner au service progressivement. C'est un fier service rendu aux syndicats, qui se trouvent souvent démunis face aux demandes des habitants d'équiper les parkings. Créée en 2014, Zeplug suit une belle croissance – en témoigne sa dernière levée de capital, d'un montant de 240 millions d'euros, intervenue en plein refroidissement du capital investissement, destinée à soutenir son expansion internationale en Europe et aux États-Unis. J'ai rejoint cette société en 2017 – je connaissais son fondateur –, alors qu'elle accélérât sa croissance et préparait des levées de fonds. Je codirige aujourd'hui les deux entreprises qui opèrent dans le même domaine, mais qui ont adopté des modèles d'affaires totalement différents.

À chacun ses besoins de recharge

Les deux start-up ont fait le choix de ne pas être présentes dans le segment de la recharge publique, qui présente une rentabilité trop aléatoire. Les bornes publiques, qui assurent une charge ultrarapide – presque aussi rapide qu'un plein d'essence – sont en effet coûteuses, de l'ordre de plusieurs dizaines, voire plusieurs centaines de milliers d'euros. La rémunération s'effectuant à l'acte – et non sur abonnement, par exemple –, il faut s'assurer que le trafic sera suffisant pour rentrer dans ses frais. L'emplacement de la borne est donc déterminant, le risque étant qu'un concurrent vienne installer des bornes juste à côté, comme un centre commercial ou une station-service.

Pour leur part, les particuliers privilégient la charge lente, permettant d'emmagasiner l'équivalent de 20 à 40 kilomètres par heure. Une nuit permet de faire le plein. Pour un usage quotidien, il est largement suffisant de brancher sa voiture deux à trois fois par semaine, sachant qu'un véhicule roule en moyenne 30 kilomètres

par jour. Ces bornes privatives ne présentent pas de complexité technique particulière, hormis leur aptitude à piloter la charge en temps réel au regard de la puissance disponible sur le réseau. Les foyers qui les utilisent voient leur consommation électrique croître de 28 %, soit un surcoût de 30 à 40 euros par mois. Les deux tiers d'entre eux branchent leur voiture une à trois fois par semaine.

Dans les entreprises, où les bornes sont partagées, la charge a besoin d'être plus rapide. L'équipement assure un pilotage énergétique et est doté de systèmes permettant de suivre la consommation afin de la facturer aux salariés ou d'évaluer l'avantage en nature que cela représente.

Une pénurie de main-d'œuvre et de matériel

Si la France n'a pas encore atteint son objectif de 100 000 bornes publiques, c'est notamment en raison d'une pénurie d'électriciens qualifiés. L'installation et la programmation d'une borne demandent en effet des compétences spécifiques. Si les électriciens de demain veulent installer des bornes de recharge et des panneaux solaires, mais aussi pratiquer de la rénovation énergétique des bâtiments et de la domotique, ils devront avoir une formation cohérente avec ces besoins, par exemple un niveau BTS, voire un diplôme d'ingénieur, plutôt qu'un CAP ou un BEP comme naguère. Il y a là un enjeu de formation majeur.

À cela s'ajoutent des difficultés d'approvisionnement en bornes. La France a la chance de compter quelques fabricants performants dans ce domaine, comme Schneider et Legrand, mais la demande est telle que leur outil industriel a parfois du mal à suivre. Les délais de livraison se sont allongés, ce qui a ouvert la porte à du matériel étranger, d'autres pays européens, mais aussi chinois, respectant plus ou moins les normes françaises. Le problème de disponibilité est encore plus flagrant pour les bornes de recharge rapide : il faut compter six mois à un an d'attente pour recevoir les modèles les plus performants.

Des solutions simples et complémentaires

Conscientes de l'appréhension que peut susciter l'acquisition de bornes de recharge – à qui s'adresser? en cas d'usage partagé, qui paiera? –, Zeplug et ChargeGuru proposent des solutions simples, à la tarification transparente.

Zeplug vise les copropriétés, dans lesquelles, par définition, personne ne veut investir pour les autres. À l'instar d'Orange qui installe la fibre dans les immeubles, elle finance l'infrastructure de recharge (dont elle reste propriétaire), l'installe et propose un service aux résidents qui souhaitent s'y connecter. Fonctionnant essentiellement sur abonnement, elle bénéficie de revenus récurrents.

ChargeGuru, pour sa part, propose des services d'installation de bornes de recharge lente ou rapide à des particuliers et à des entreprises (sociétés, hôtels, centres commerciaux, restaurants, concessions automobiles), en s'appuyant sur des électriciens affiliés à sa plateforme – on pourrait la comparer à Uber et sa plateforme de chauffeurs. À la différence de Zeplug, ChargeGuru vend les infrastructures à ses clients et leur propose en sus des services d'exploitation et de maintenance. Ses besoins en cash sont plus limités, puisqu'il n'y a pas de CAPEX et que ChargeGuru dégage une marge brute sur chaque installation. Son modèle est en outre assez facilement reproductible à l'étranger. ChargeGuru est d'ailleurs présente dans sept pays en Europe.

Zeplug, à la conquête des copropriétés

Les syndicats sont le point d'entrée de Zeplug dans le marché de la copropriété. Tous sont en effet sollicités par les copropriétaires pour installer des solutions de recharge. Nous faisons en sorte que le sujet soit inscrit à l'ordre du jour des assemblées générales et les aidons à préparer les réunions. La décision est d'autant plus facile à prendre qu'elle ne nécessite aucun budget, car l'installation ne coûte rien à la copropriété. Zeplug collabore aussi avec des *leasers* et des constructeurs automobiles. Pour sa part, ChargeGuru entretient des relations soutenues avec ces derniers, afin qu'ils guident les nouveaux acquéreurs de véhicules électriques vers notre solution de recharge. Le but est que la borne soit installée quand l'acheteur reçoit sa voiture,

en général quelques mois après la commande. ChargeGuru travaille également avec des sociétés de leasing, des énergéticiens et des opérateurs de bornes de recharge, qui lui confient du matériel dont ils restent propriétaires.

Zeplug a la particularité de déployer une installation électrique indépendante de celle qui alimente déjà les parties communes des copropriétés. Nous demandons au gestionnaire de réseau d'ouvrir un nouveau compteur, sur lequel nous souscrivons nous-mêmes un abonnement de fourniture d'énergie. C'est à partir de ce compteur que nous déployons notre infrastructure : câbles, armoires électriques, outils de pilotage énergétique, solutions de connectivité pour suivre la consommation et assurer le premier niveau de maintenance à distance. En aval de ces armoires électriques sont installées les bornes de recharge.

Quand nous arrivons dans une copropriété, nous y avons généralement un ou deux utilisateurs. Nous y déployons à nos frais une infrastructure coûtant plusieurs milliers d'euros, en faisant le pari que d'autres copropriétaires s'y connecteront ultérieurement. Des réinvestissements étant nécessaires à mesure que des nouveaux clients arrivent, nous finançons ce déploiement progressif. Le modèle a fait ses preuves; le but est désormais de conquérir un maximum de copropriétés.

L'offre commerciale de Zeplug est identique pour tous les immeubles, quelle que soit leur configuration. La solution est donc simple, facile à comprendre et à vendre. La facturation de la consommation s'effectue soit au réel, soit sous forme de forfait, à l'image d'un abonnement téléphonique. Le client choisit la formule la plus adaptée à son besoin.

Partant d'Île-de-France, Zeplug s'est étendu à la France entière. Actuellement, 80% des nouvelles copropriétés que nous remportons sont situées en province. Nous sommes présents dans 10 000 immeubles comptant en moyenne 100 places et 17 000 immeubles supplémentaires sont en cours de validation. Nous attirons aussi dans ces copropriétés des riverains qui n'ont pas de place de parking dans leur propre immeuble.

Zeplug démarre son internationalisation. Elle a commencé par les États-Unis, qui n'est pas le pays le plus simple ! Nous avons ouvert un bureau à Boston, où travaillent une quinzaine de collaborateurs.

Chaque levée de fonds de Zeplug semble avoir coïncidé avec un bouleversement mondial... Nous sommes malgré tout parvenus à nos fins. La première de ces levées de fonds, réalisée en 2018 auprès d'un *family office* pour près de 10 millions d'euros, visait à financer les dépenses courantes et les infrastructures. Nous étions alors au beau milieu du mouvement des Gilets jaunes, ce qui a incité des investisseurs étrangers pressentis à ne pas donner suite. Nous avons ensuite mis en place une solution de financement de nos infrastructures fin 2018; de fait, nos besoins en cash ne visaient plus qu'à couvrir nos frais de fonctionnement. Une deuxième levée de fonds a suivi en pleine crise de la Covid-19, en 2020, à hauteur de 5 millions d'euros, pour couvrir nos dépenses courantes. Enfin, nous avons levé 240 millions d'euros en 2022, au début de la guerre en Ukraine, et le fonds anglo-saxon ICG est entré à notre capital. Il détenait indirectement une participation dans une entreprise du secteur, Bornes Solutions, avec laquelle nous avons fusionné.

Zeplug vient de recevoir le label Next40, qui distingue les 40 start-up les plus prometteuses. C'est une reconnaissance, mais aussi une visibilité bienvenue pour continuer à faire grandir la société.

ChargeGuru, une plateforme d'installateurs

ChargeGuru adopte un modèle de plateforme, à laquelle sont affiliés les meilleurs installateurs électriques spécialistes des bornes de recharge. Cinq cents sociétés y sont référencées dans sept pays : France, Espagne, Portugal, Belgique, Allemagne, Italie et Royaume-Uni. Nous assurons la relation client et les aspects administratifs, ce qui permet à ces sociétés de se concentrer sur leur cœur de métier et, par conséquent, de facturer davantage de temps d'intervention. Notre expertise nous permet de sélectionner le matériel et les logiciels de pilotage des bornes les plus adaptés à chaque projet. Nous fournissons ce service soit en direct au client final, soit via des partenaires comme des constructeurs automobiles.

Aucun acteur équivalent à ChargeGuru ne possède une telle empreinte européenne. D'importants acteurs nous sollicitent pour notre capacité à proposer une haute qualité de service, des processus et des parcours

clients homogènes à cette échelle. Enfin, ChargeGuru affiche un *Net Promoter Score (NPS)* très élevé, supérieur à 60, ce qui la classe au niveau d'Apple ou d'Amazon en matière de satisfaction client.

Se développer et se diversifier

Les deux entreprises connaissent une belle progression et voient leurs effectifs quasiment doubler chaque année – Zeplug compte aujourd'hui plus de 200 collaborateurs et ChargeGuru, plus de 100 collaborateurs. Elles restent néanmoins jeunes et doivent relever des défis massifs.

Zeplug affronte avant tout un enjeu de conquête. Elle entend se diversifier en s'implantant dans des copropriétés avec parkings extérieurs. L'installation de bornes y est néanmoins complexe, car elle demande de réaliser des travaux de génie civil. Zeplug doit par ailleurs accélérer son déploiement international, aux États-Unis et dans les principaux pays d'Europe.

Nous entendons accélérer le déploiement de ChargeGuru dans les sept pays où elle est présente et envisageons d'autres implantations. L'entreprise doit faire croître la part de ses revenus récurrents, c'est-à-dire, au-delà de l'installation, vendre la maintenance et l'exploitation des infrastructures. Elle doit continuer à développer sa plateforme technologique pour automatiser le maximum de tâches. Enfin, la clé du succès réside dans la qualité de ses liens avec les installateurs. Nous lançons de nouveaux services pour accompagner leur développement.

Ces deux start-up grandissent bien, côte à côte. C'est en recrutant les meilleurs talents et en leur offrant des parcours attractifs que nous comptons porter toujours plus loin cette belle aventure.

Débat



Un besoin de bornes encore criant

Un intervenant : *Envisagez-vous de proposer des solutions collectives dans des zones d'habitat individuel, comme les lotissements? Qu'en est-il des solutions de recharge en itinérance, pour les utilisateurs qui effectuent de longues distances?*

Nicolas Banchet : La borne partagée est davantage adaptée à des usages occasionnels que quotidiens. La Norvège avait misé sur cette solution, mais les infrastructures ont vite été saturées, car les utilisateurs tendaient à laisser leur véhicule branché toute la nuit, plutôt que de libérer la borne pour leurs voisins. Un usage partagé demande de la discipline. Il existe certes des systèmes de réservation ou de surfacturation quand le véhicule n'est pas retiré une fois chargé, mais ils augmentent le coût de l'infrastructure : en définitive, une borne partagée pour quatre personnes devient plus coûteuse que quatre bornes individuelles.

Une borne de recharge de type station-service coûte 50 000 à 100 000 euros, contre 1 500 euros pour une borne privée en maison individuelle. Pour installer un équipement aussi coûteux dans un lotissement, il faut être certain d'avoir suffisamment d'utilisateurs et disposer de prévisions fiables sur son usage. À ce stade, peu d'acteurs prennent le risque de s'équiper. Vu la vitesse à laquelle le marché se développe, nous avons préféré nous concentrer sur un segment, et pas le moindre : 40 % des Français habitent en copropriété et auront besoin, tôt ou tard, d'une borne de recharge. Cela nous permet de proposer une solution et un *process* standardisés, et, par conséquent, d'être efficaces tout en assurant un déploiement massif. Nous préférons

reproduire ce modèle dans d'autres pays qui présentent les mêmes caractéristiques techniques et économiques que la France, plutôt que de nous diversifier dans des segments qui répondent à des fonctionnements différents.

Nous avons étudié l'opportunité d'installer des stations de charge publiques pour des usages en itinérance, mais elles répondent à un modèle économique assez différent du nôtre, puisqu'elles sont soumises au risque de fluctuation du trafic. Leur rentabilisation peut varier considérablement selon leur taux d'utilisation. Les copropriétés ne présentent pas un tel risque. Nos systèmes de ciblage des copropriétés, développés par des ingénieurs-docteurs, pour certains issus de l'École des mines, nous permettent d'identifier avec une grande certitude celles qui offrent des perspectives de rentabilité compatibles avec nos critères d'investissement. En outre, les abonnements souscrits par les résidents sont indépendants de leur consommation, jusqu'à un certain point; la rentabilité est donc indépendante de l'utilisation effective de la borne.

L'écosystème de la recharge

Int. : *Avez-vous de nombreux concurrents? Comment vous positionnez-vous par rapport à eux?*

N. B. : Nous ne manquons pas de concurrents! Certains possèdent le même modèle économique, d'autres en ont d'assez différents.

Int. : *Quel est votre secret pour entretenir de bonnes relations avec les syndicats de copropriété?*

N. B. : Les syndicats exercent un métier assez ingrat, car ils disposent de budgets limités. Ils gèrent 30 à 50 immeubles en moyenne, et n'ont guère de temps à consacrer à chacun. Ils sont confrontés à des demandes d'installation de bornes de recharge, voire à des branchements illicites d'habitants sur le réseau électrique des parties communes. Nous leur facilitons la vie en leur proposant une solution facile à expliquer et à faire voter, puisqu'elle ne requiert aucun budget. En général, ils nous accueillent à bras ouverts!

Int. : *Quelles relations ChargeGuru entretient-elle avec les installateurs qui posent ses bornes? Retenez-vous un pourcentage du chiffre d'affaires qu'ils réalisent auprès de vos clients? Comment contrôlez-vous la qualité de leur travail?*

N. B. : Nous travaillons main dans la main avec eux et remportons les projets ensemble. ChargeGuru facture l'intégralité de la prestation au client. Nous achetons le matériel et commandons à l'installateur une intervention, pour laquelle il réalise un devis. Si un installateur nous propose des prix démesurés, qui nous font perdre des projets, nous lui demandons des ajustements, quitte à l'aider à diminuer ses tarifs. S'il persiste, nous cessons de travailler avec lui. Nous incitons les électriciens à travailler avec d'autres fournisseurs, pour éviter que ne s'installe une dépendance à notre égard. Pour autant, nous sommes ravis lorsque leur collaboration avec ChargeGuru leur permet de croître.

Int. : *Ont-ils intérêt à travailler avec vous?*

N. B. : Oui, car notre solution leur permet de se concentrer sur ce qui leur rapporte le plus. Un électricien moyen ne facture effectivement que la moitié de ses heures : il consacre le reste de son temps à réaliser des devis, à commander du matériel, à préparer les chantiers, voire à faire de la prospection. Il se déplace dès qu'un particulier lui demande un devis, sans toujours vérifier qu'il a bel et bien commandé un véhicule électrique. Pour notre part, nous prenons soin de le vérifier et adressons une simple estimation au particulier s'il n'a pas encore concrétisé son achat de voiture. Nous n'apportons aux installateurs que des projets qualifiés. Nos algorithmes nous permettent de proposer un prix au client sans même avoir sollicité l'électricien. Nous ne le dérangeons que quand le projet est déjà gagné. En conséquence, l'électricien peut réaliser davantage d'installations par semaine et augmenter son chiffre d'affaires, sans avoir travaillé plus longtemps; nous avons géré une partie du travail à sa place.

Le processus d'affiliation à notre plateforme est exigeant en matière de qualité. Nous contrôlons les références des installateurs candidats et nos équipes techniques leur font passer un entretien. Il est facile de détecter, avec quelques questions clés, qu'un électricien n'a jamais installé de borne ou qu'il ne le fait pas correctement. Nous évaluons également leurs qualités relationnelles, car ce sont eux qui représentent ChargeGuru devant les clients.

Lorsqu'ils ont franchi l'étape de l'affiliation, nous commençons par leur confier des projets relativement simples et en dressons un bilan. Nous les faisons monter en difficulté progressivement. Nous réalisons en outre des audits aléatoires de chantiers. Pour les projets d'entreprise plus complexes, nous faisons intervenir un bureau de contrôle à la fin des chantiers, afin qu'il délivre un certificat de conformité aux normes. Cela permet évidemment de vérifier la qualité de l'intervention et nous protège si le client modifie l'installation ultérieurement.

Quand il s'avère qu'un installateur n'est pas au niveau attendu, nous provoquons un échange et lui demandons de modifier sa prestation. S'il ne s'améliore pas, nous cessons de lui confier des projets.

Int. : *Quelle est la nature de vos partenariats avec les constructeurs automobiles ?*

N. B. : Nous avons des accords avec une vingtaine de constructeurs automobiles, dont BMW, Volvo et le chinois MG Motor, qui s'est lancé en France avec succès il y a quelques mois. Pour vendre sereinement des véhicules électriques, les constructeurs ont besoin d'accompagner leurs clients jusqu'au bout, en leur proposant une solution simple de recharge. Pour eux, le simple fait de pouvoir nous recommander a de la valeur.

Int. : *Votre matériel demande-t-il un entretien important ? Êtes-vous exposés au vol de câbles ? En cas de vol ou de dégradation de l'installation, qui est responsable ?*

N. B. : Étant propriétaires des infrastructures, nous avons tout intérêt à utiliser le matériel le plus fiable et le plus durable possible. Pour les copropriétés, nous utilisons du matériel fabriqué en Europe et dont la qualité est éprouvée. Quand une borne dysfonctionne, cela apparaît généralement durant les premiers mois qui suivent l'installation. Nous la remplaçons sous garantie. Nous n'avons pas encore été confrontés à des vols, mais cela arrivera probablement. Dans ce cas, nous les remplacerons !

La qualité et l'efficacité par les algorithmes

Int. : *Comment envisagez-vous de faire évoluer vos plateformes digitales ? Vous êtes-vous inspiré de solutions que vous avez expérimentées avec succès chez G7 ?*

N. B. : En passant de G7 à ChargeGuru, j'ai en quelque sorte remplacé les chauffeurs de taxi par des électriciens. L'un des principaux enjeux des applications de VTC ou de taxi est l'attribution des commandes : il faut confier chaque course au meilleur chauffeur se trouvant à proximité du client. Il en est de même pour ChargeGuru : au vu des caractéristiques d'un projet, nous devons sélectionner l'électricien qui maximisera la satisfaction du client et notre marge. L'objectif est que le parcours client, depuis l'arrivée sur la plateforme jusqu'à l'installation de la borne, nécessite le moins d'intervention humaine possible : il doit être fluide, automatique et homogène. À nos débuts, nous passions du temps avec chaque client qui nous appelait, pour comprendre son besoin. Puis un ingénieur projet se saisissait du dossier et choisissait un installateur. Ce dernier se rendait sur place, étudiait la configuration des lieux et nous soumettait un devis dans son propre format. Nous y ajoutions le prix du matériel et adressions une proposition au client. Quand le devis était signé, nous commandions le matériel et l'envoyions chez l'électricien, qui réalisait l'installation. Aujourd'hui, nous demandons aux futurs clients de répondre en ligne à une liste de questions. Les réponses sont traitées par un algorithme qui calcule et soumet immédiatement un prix. Le client valide celui-ci, verse un acompte, et la mission est automatiquement attribuée à l'installateur le plus adapté. Celui-ci reçoit le détail du projet en ligne, l'accepte et renseigne la date d'intervention. Il n'y a pas eu d'intervention humaine de notre part dans ce processus et la borne est installée plus rapidement que si nous avions suivi la méthode initiale. Nous préférons que nos ingénieurs se concentrent sur l'amélioration de la plateforme ou consacrent du temps aux projets complexes, plutôt que de réaliser des tâches répétitives.

Recruter pour aller plus loin

Int. : *Comment parvenez-vous à recruter les profils qui répondent à votre ambitieuse stratégie de croissance ?*

N. B. : Le recrutement est un enjeu stratégique. En dehors des périodes de levée de fonds, je consacre plus de la moitié de mon temps aux ressources humaines. Je reçois les candidats et les nouvelles recrues, pour

identifier les missions dans lesquelles ils exprimeront l'ampleur de leurs compétences et de leurs talents. Même lorsque nous nous implantons dans un nouveau pays, je rencontre les candidats afin de valider leur recrutement. Ce n'est que lorsque l'équipe atteint 15 ou 20 collaborateurs que je passe le flambeau au patron du pays. Je m'entretiens néanmoins avec tous les nouveaux embauchés, pour faire connaissance et créer du lien.

Nous avons toujours eu pour stratégie de recruter des personnes capables d'aller bien au-delà des tâches qui leur sont d'abord demandées. Je leur annonce d'emblée que leur travail consistera à supprimer 80 % de leur activité. Elles commenceront par exécuter une foule de tâches dont une machine pourrait se charger; charge à elles de trouver le moyen de les automatiser, pour se consacrer à des missions à plus haute valeur ajoutée. Je préfère recruter des ingénieurs qui décortiqueront le processus, identifieront les paramètres déterminants et construiront un algorithme permettant, sur la base de cinq questions, d'établir un devis avec un degré de fiabilité de 95 %. Ce faisant, nous éliminons ce qui, jusqu'alors, représentait 80 % de la charge de travail.

Int. : *La guerre des talents est-elle âpre ?*

N. B. : C'est un vrai défi. Nous avons la chance d'être des start-up – statut attractif en soi – qui jouissent d'une bonne réputation et d'une excellente ambiance de travail : cela se sait. Nous traitons très bien nos collaborateurs. La dimension technologique de notre activité et sa contribution à la transition énergétique sont également attractives.

La période de la Covid-19 nous a été favorable : plus aucune entreprise n'embauchait... sauf nous. Cela nous a permis de recruter d'excellents profils. Aujourd'hui, la concurrence des grandes entreprises se fait davantage sentir, mais les jeunes diplômés sont de plus en plus attirés par des structures à taille humaine, où l'individu est reconnu. Nombre de nos collaborateurs ont commencé par un stage, ont été embauchés et pilotent désormais des équipes d'une trentaine de personnes.

Les levées de fonds, un métier en soi

Int. : *Vous avez déjà réalisé quatre levées de fonds. Cela demande-t-il un savoir-faire particulier ? L'exercice évolue-t-il au gré des fluctuations du contexte économique et à mesure que vous croissez ?*

N. B. : Nous avons réalisé trois levées de fonds pour Zeplug, en séries A, B et C, et sommes en train de réaliser la série A pour ChargeGuru. L'exercice s'est durci début 2022, car les fonds sont plus regardants sur la nature de leurs investissements. C'est évidemment sain, mais la vis a été serrée de façon assez brusque. Cela a présenté des difficultés pour des start-up qui avaient planifié des étapes d'investissement. Nous avons eu la chance de démarrer la série C de Zeplug avant que la situation ne commence à se resserrer, et avons pris suffisamment d'avance pour parvenir à la mener à bien.

La levée de fonds est un métier à part entière. Elle n'est pas la partie la plus agréable de l'activité, mais elle est indispensable. Il faut donc se résoudre à y consacrer du temps.

Et demain ?

Int. : *En combien de temps pensez-vous atteindre l'équilibre ?*

N. B. : Le marché du véhicule électrique a connu une forte croissance à l'issue de la crise de la Covid-19, suivie d'un ralentissement. Depuis un an, il a crû d'environ 20 % en année glissante. Nous prévoyons d'atteindre l'équilibre d'ici 12 à 24 mois. Certains pays mettront plus de temps.

Int. : *Envisagez-vous de vous implanter dans les pays émergents, en Amérique latine ou en Afrique ?*

N. B. : Pas encore. Ces marchés devraient bientôt atteindre un niveau de maturité qui permettra de déployer des solutions comme les nôtres. Il y aura assurément beaucoup à faire entre 2025 et 2030 en Amérique du Sud et en Afrique; reste à savoir quelles capacités leurs réseaux électriques pourront supporter. Nous n'avons pas encore étudié l'opportunité de nous y implanter. C'est déjà un défi que de nous développer en Europe et aux États-Unis, en nous adaptant aux particularités nationales en matière de normes et de réseaux électriques.

Int. : *Envisagez-vous de vous diversifier dans la fourniture d'électricité ?*

N. B. : Nous nous sommes posé la question. Vu les difficultés qu'ont rencontrées les fournisseurs d'énergie au début de la guerre en Ukraine, nous ne regrettons pas de ne pas nous être lancés dans cette voie ! Nous relancerons la réflexion quand l'environnement sera plus apaisé. Cela supposerait de nous doter de compétences très fines sur le marché de l'électricité, son fonctionnement, ses dynamiques et ses mécanismes de couverture. Pour le moment, nous préférons nous concentrer sur le métier que nous maîtrisons parfaitement.

■ Présentation de l'orateur ■

Nicolas Banchet : Ingénieur des mines, il est directeur général de Zeplug et cofondateur de ChargeGuru. Il a débuté sa carrière chez Sagem en 2003. De 2006 à 2013, il a été consultant en stratégie au Boston Consulting Group, avant de prendre la direction générale de G7 pour assurer la transformation de la société. Il est entrepreneur dans le secteur de la mobilité durable depuis 2017.

Diffusion en juin 2023

**Retrouvez les prochaines séances et dernières parutions
du séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales sur notre site www.ecole.org.**