

LECLERC • MÉTAVERS • RICHARD MILLE • PROMAN • CLERGERIE • ZONE BOURSE • RUSSIE

Entreprendre

Entreprendre

www.entreprendre.fr - n°361

MICHEL-
EDOUARD
LECLERC
INTERVIEW
EXCLUSIF

**RODOLPHE
SAADE**
L'EMPEREUR
DE MARSEILLE

**LOUIS
LE DUFF**
SECRETS POUR
RÉUSSIR

«La plate-forme
de mobilité *Whim*
est une révolution »

ARNAUD MOLINIÉ
CAPITELLO GROUP

GÉNÉRATION BOLLORE

MÉDICAL, START-UP, MOBILITÉ :
IL MULTIPLIE LES INITIATIVES

Dossiers : RH • Finance • Création
et reprise • Formation • Management
de transition • Energies renouvelables
• Mobilité électrique...

ROI DE
DEAUVILLE
C'EST THIERRY
BOURDONCLE !

SERVICE
PRESSE

www.entreprendre.fr

Lafont
presse

La Bourse est-elle le bon levier ? • Lactalis : un sacré fromage ! • Quel avenir pour la presse ? • Hidalgo : c'est la faute à Voltaire !

Arnaud Molinié

Génération

Bolloré

Arnaud Molinié nous reçoit dans les nouveaux bureaux de *Capitello Group*, boulevard Exelmans à Paris. En étage élevé, l'ambiance est lumineuse et chaleureuse, et le regard porte loin. Notre hôte, avec une lueur de malice dans le regard, nous rappelle que ce lieu a une histoire, marquée du sceau de l'entrepreneuriat, puisque que c'est à cette même adresse que Vincent Bolloré avait son siège historique.

Les médias, et notamment *Entreprendre*, vous présentent comme un « entrepreneur ultra mobile », engagé à la fois dans les médias, les nouvelles mobilités et la santé mobile, avec *Loxamed*, l'entreprise que vous avez créée notamment avec Gérard Déprez, p-dg de *Loxam*, dans le contexte d'urgence

de la pandémie de Covid-19. Où en êtes-vous de vos actions et de vos projets ?

Arnaud Molinié : Toujours autant mobile, et encore plus concentré ! D'abord parce que *Capitello Group* a grossi et s'est recentré sur ses activités principales. Je me suis ainsi retiré de *Pif et Hercule SAS*

et de certaines participations très minoritaires. Je me concentre aujourd'hui sur deux types d'activités principales : celles liées au médical, à l'accès au diagnostic et à l'accès aux soins, et celles liées aux nouvelles mobilités et aux actifs écoresponsables. La ligne est claire : c'est une stratégie de conquête, avec les talents qui m'ont rejoint.

À propos de la santé, vous avez initié la publication d'un ouvrage collectif en forme de livre blanc, intitulé *Mobilité, télémédecine, plaidoyer pour la santé au XXIe siècle*. Il réunit les contributions de personnes diverses avec qui vous avez travaillé pour mettre en œuvre des solutions pour faire face au virus. Quel est votre message ?

A.M. : L'idée était de donner la parole à toutes ces personnes dans le cadre d'un ouvrage collectif pour qu'on n'oublie pas ce qu'elles ont fait et pour valoriser l'état d'esprit qui a caractérisé leurs actions. Dans les contributeurs, vous avez à la fois des médecins, comme le Dr Antoine Leveueur, représentant national des médecins libéraux français ou le Dr Lionel Lamhaut, médecin urgentiste à l'Hôpital Necker, des représentants de laboratoires de biologie médicale, des élus locaux. Mais vous avez aussi des acteurs qui n'avaient pas grand-chose à voir avec la santé publique et qui ont été amenés à y intervenir par une action forte. Par exemple, Marlène Dolveck, directrice générale de *Gares & Connexions* du groupe *SNCF*, avec laquelle *Loxamed* et d'autres ont travaillé, puisque les gares sont devenues pendant la pandémie des lieux de réponses à la crise. Ou encore, Marc Rochet, le directeur général d'*Air Caraïbes*, qui a pris l'initiative de répondre positivement au SAMU de Paris pour pouvoir exfiltrer des Outre-mer des malades graves de la Covid pour les diriger sur la Métropole. L'ouvrage relate comment ces personnes se sont levées et ont agi et comment on pourrait s'inspirer de leurs expériences pour pérenniser les choses pertinentes en les faisant entrer dans les pratiques à adopter hors période de crise. Cet ouvrage est aussi un marqueur puisqu'il contient un sondage nous avons fait réaliser par *Harris Interactive* sur le sentiment des Français à l'égard du système de santé. Ce sondage révèle à quel point la santé préoccupe les Français et combien l'accès aux soins n'est pas évident. Il propose une approche collective et innovante pour relever ces défis.

À vous entendre, la crise exceptionnelle qu'a constitué la pandémie n'est pas une parenthèse mais une période fondatrice. Pouvez-vous développer ce point ?

A.M. : À quelque chose malheur est bon. L'Histoire montre que toute période de crise ou de guerre apporte des innovations, qui contribuent ensuite à la société en temps de paix. Va-t-on revenir à la normale ? La réponse est non. La crise a secoué le système de santé. Cela a amené des réactions innovantes, percutantes, qui ont vocation à être pérennisées. Je retiens

la phrase d'Antoine Leveueur, qui dit que cette crise a imposé aux différents silos du système de santé de travailler ensemble. Chaque profession obéit à des règles, qui ont connu des dérogations inédites face à l'urgence : les pharmaciens ont ainsi été autorisés à exercer en dehors de leurs officines et ils ont pu embaucher des infirmiers pour accomplir des tâches ; les labos d'analyses ont été autorisés à pouvoir faire des analyses en dehors de leurs murs. *Loxamed* est arrivé sur le marché de la santé comme un nouvel acteur, un agrégateur, un facilitateur. Toutes les bonnes idées qui ont germé au cours de cette période ne seront pas gardées dans un système où des acteurs avaient des habitudes et des règles d'avant et n'ont pas envie d'en changer. Le gouvernement a confié à François Braun une mission « *flash* », dont il est maintenant chargé, en tant que ministre de la Santé, de mettre en œuvre les recommandations. Cette initiative a été très intéressante, à la fois dans sa démarche - un groupe de travail très restreint réunissant de façon très bénéfique médecins libéraux et hospitaliers -, et dans ses conclusions, qui sont percutantes et de bon sens, par exemple sur la téléconsultation, sur le rehaussement des honoraires des médecins libéraux quand ils font office d'urgentistes, etc.

Il y a des préconisations qui doivent vous intéresser, sur la télémédecine, sur les acteurs privés qui viennent en complément de la médecine, de l'hôpital...

A.M. : Comme beaucoup de pays dans le monde, nous sommes confrontés à la diminution du nombre de personnes qui vont dans les filières de formation aux métiers de santé alors que la demande de soins augmente. Au moment de l'explosion des appels aux services d'urgences, multipliés souvent par 10 par rapport aux périodes normales, on n'a pas pu envoyer à tout le monde une ambulance avec des infirmiers dedans. Cet exemple est caractéristique de la nécessité de s'organiser différemment. Et c'est là qu'il serait intéressant d'écouter ou de s'inspirer de professionnels qui ne sont pas des acteurs médicaux mais sont capables de gérer des flux d'une manière différente. Je pense à Guillaume Rozier, cet informaticien de 25 ans, qui a créé le site d'agrégation de

données ouvertes *CovidTracker* ainsi que l'outil *ViteMaDose*, qui a simplifié l'accès aux vaccins. Il n'avait rien à voir avec le médical, mais a compris l'intérêt stratégique de ces données, pour nous aider à prendre des décisions et avoir une meilleure qualité de vie. À lui tout seul, il a fait ce que l'État aurait dû faire. Cet exemple dit bien qu'il faut savoir sortir de sa zone de confort et interagir avec des personnes qui n'ont pas le même métier pour pouvoir en tirer des approches différentes. C'est là l'intérêt du marché de la médecine aujourd'hui : de plus en plus il va y falloir de l'agilité, des profils capables d'analyser de façon très fine des données de santé et d'en faire un outil efficace. Des profils également capables d'amener au plus près des gens des dispositifs de téléconsultation et de diagnostic, des capacités de laboratoires d'analyse.

Vous avez l'impression que le gouvernement est trop « le nez dans le guidon » et n'a pas de temps à accorder au type de réflexions que vous proposez ou qu'au contraire il y a une vraie prise de conscience et que ces sujets sont à l'agenda ?

A.M. : Je pense que c'est à l'agenda. Je pense aussi qu'il faut inscrire des acteurs comme *Loxamed* dans le retour d'expérience, le « *retex* » de la mise en œuvre de la mission flash. Fin juillet, j'étais ainsi à Avranches, aux côtés de représentants de la Région Normandie, de l'ARS, des médecins libéraux, en tant que seule entreprise privée à qui l'on a demandé de mettre en place une salle de téléconsultation en période estivale, sur un territoire frappé par la désertification médicale, où on manque de services d'urgences. Une salle de téléconsultation que nous avons également mise en place à Cabourg et à Valognes cet été.

Loxamed est donc bien dans le retour d'expérience, c'est une bonne nouvelle !

A.M. : Oui, nous y sommes parce que nous sommes acceptés et parce que nous avons fait la preuve que nous pouvions faire des choses que les autres ne savent pas faire. Habituellement, l'État, la Région et les médecins considèrent qu'ils ont la main alors qu'ici l'acteur privé est associé et pas seulement prestataire. C'est ainsi que nous voulons être pleinement dans

la mise en œuvre de la mission flash. Cela va donc dans le bon sens mais il en faudra plus pour réconcilier le public et le privé. D'autant plus qu'on parle de projets ambitieux dont dépend une partie de notre souveraineté.

La chance que j'ai eue est d'avoir été aux côtés de fortes personnalités, qui ont été capables de faire des exercices comparables à la mission flash en mettant autour de la table toutes les parties prenantes. J'ai ainsi été avec Bernard Barataud pour un temps fort de la génétique moderne avec la création de Genopole, qui s'est faite avec l'État, la ville d'Evry, le département

de l'Essonne, le conseil régional Île-de-France. Un autre projet emblématique également que j'ai vu de près - avec Lionel Jospin, Dominique Strauss-Kahn, Jean-Claude Gayssot et Jean-Luc Lagardère - a été la création d'*EADS*.

Je crois que face à l'enjeu de la santé et de la prise en charge des patients, il est non seulement légitime, mais indispensable, de s'inscrire dans une dynamique qui va dans le sens de telles épopées, pour que des acteurs privés et publics opèrent ensemble des choses que séparément ils n'auraient pas pu réaliser.

L'enquête exclusive de *Loxamed* replace au centre la santé itinérante et les téléconsultations

Dans le livre *Mobilité, télémédecine, plaidoyer pour la santé au XXI^e siècle*, initié par *Loxamed*, un sondage exclusif concernant « *Les Français et l'égalité d'accès aux soins* » a été publié.

Conformément à de nombreux autres sondages d'opinion publiés ces dernières années, la santé apparaît comme le deuxième sujet de préoccupation majeur des Français (31%), derrière le pouvoir d'achat (49%), et devant les conflits mondiaux et le dérèglement climatique. Ces préoccupations diffèrent quelque peu selon l'âge des Français mais la santé est une thématique qui préoccupe toutes les générations (33% des plus de 50 ans et 30% des moins de 35 ans).

En matière de santé, la qualité des soins et l'installation des professionnels de santé dans les déserts médicaux constituent les deux sujets les plus importants à traiter dans les mois à venir selon les Français.

Pour un rendez-vous avec un médecin généraliste, 56 % des Français ne seraient pas prêts à parcourir plus de 10 km. En termes de délai, 1 Français sur 2 ne se déclare pas prêt à attendre plus de 2 jours entre la prise de rendez-vous et la consultation.

Dans ce contexte très pénalisant, les solutions itinérantes de santé seraient très largement appréciées. Une solution mobile pour permettre de rencontrer des professionnels de santé serait jugée positivement par une large majorité des Français. L'utilité de cette solution est mise en avant par 90% d'entre eux et dans leur grande majorité, ils déclarent qu'ils pourraient utiliser une telle solution itinérante si elle était proposée près de chez eux.

Si la téléconsultation réalisée en visio-conférence de son domicile est connue par plus de 3 Français sur 4, un peu plus de la moitié d'entre

eux déclarent connaître les espaces dédiés à la téléconsultation avec un accompagnement. Qu'ils l'aient personnellement expérimentée ou non, les Français jugent majoritairement la téléconsultation efficace pour soigner les maladies bénignes (76%), obtenir un rendez-vous urgent avec leur médecin traitant (72%) ou suivre un traitement de longue durée (67%). Au global, un peu plus de 3 Français sur 10 déclarent avoir déjà expérimenté la téléconsultation, une proportion plus importante parmi les jeunes, les habitants de la région parisienne et ceux qui ont le sentiment de vivre dans un « *désert médical* ». Qu'ils aient déjà expérimenté ou non la téléconsultation, les Français sont clairs : ils privilégieraient une consultation à distance en étant seuls face au médecin plutôt qu'en étant accompagnés par un professionnel de santé. ■

L'ensemble des résultats est disponible sur www.plaidoyersante2022.com

Enquête réalisée en ligne du 4 au 5 avril 2022, par *Harris Interactive* auprès d'un échantillon de 1 029 personnes représentatif des Français âgés de 18 ans et plus. Méthode des quotas et redressement appliqués aux variables suivantes : sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle et région de l'interviewé(e).





Juin 2022 : Lancement, à l'Abbaye aux Dames à Caen, des « spots » de téléconsultation commandés à Loxamed par la Région Normandie. De gauche à droite : Arnaud Molinié, Hervé Morin, président de la Région Normandie, et le Dr Antoine Leveneur, président de la Conférence nationale des URPS (Union Régionale des Professionnels de Santé) Médecins libéraux et président de l'Union régionale des médecins libéraux de Normandie.

© Loxamed

Faut-il toujours des crises pour pouvoir avancer ?

A.M. : Je ne sais pas si c'est un besoin, mais je pense qu'effectivement en période de paix on se ramollit et en période de crise ou de guerre, on est forcément plus affûté. La santé dans notre pays est un sujet extrêmement important, lié au patient-citoyen. C'est aussi un sujet de souveraineté pour que la santé soit aussi un système ouvert, qui sache externaliser quand il le faut et qui puisse s'internationaliser. Donc j'appelle de mes vœux que notre pays fédère d'autres pays européens pour faire émerger de grands compétiteurs et groupes européens dans ce secteur, que ce soit dans le domaine de la tech, de la gestion de data, de l'agilité, des systèmes de téléconsultation augmentée.

Vous accordez beaucoup de place aux relations avec les décideurs publics, pour en faire des partenaires. N'est-ce pas paradoxal de la part de quelqu'un qui aime tant la liberté d'entreprendre, de faire et d'innover au point parfois de bousculer les positions établies ? Ne craignez-vous pas de trop dépendre des décisions publiques ?

A.M. : Non, je pense que l'État a vocation à enrichir son tissu industriel privé, qui, en étant fort et allant chercher de la puissance à l'international, est un élément clé d'attractivité pour les capitaux et les compétences, une source de devises et de

recettes fiscales, qui permettent à l'État de financer des services publics de qualité. Je crois à cette harmonie entre une industrie forte et le public. Non seulement il n'y a pas d'incompatibilité entre les deux, mais le privé, quand il est en forme, bénéficie au public par la qualité de service qu'il peut offrir aux gens. Le deuxième point est une question d'ADN : je suis issu d'une famille qui considérait que c'était par le service public qu'on pouvait contribuer à faire de grandes choses. Je pense qu'on peut aussi l'exprimer de manière industrielle et privée. Les grandes aventures industrielles passent par des idées qui doivent pouvoir, si elles sont bonnes, être portées, financées, mises en œuvre et prospérer.

Peut-être aussi que la sensibilité qui est la vôtre explique aussi le choix des secteurs dans lesquels vous avez opéré : la défense, les médias, l'aéronautique, la santé, qui forcément, à un moment ou à un autre, participent de l'action publique.

A.M. : Oui, aussi, sans doute. J'ai été beaucoup marqué par la visite que j'avais faite à Rockville, comme membre d'une délégation menée par Claude Allègre, alors ministre de la Recherche, pour rencontrer Craig Venter, président de *Celera Genomics*. Toute la recherche publique française était autour de la table. C'était l'avant-veille de la publication du génome

de l'homme par les États-Unis en présence du Président Clinton. Venter avait fait un discours pour remercier d'abord « *the French telethon* », l'initiative privée qui lui avait donné accès aux cartes du génome. Que celui qui avait fait la plus grosse partie du travail de séquençage du génome humain rende hommage à une association loi de 1901 et non à l'État au CNRS ou à l'Inserm avait beaucoup déplu à Claude Allègre et aux représentants de la recherche. Cet exemple montre qu'il y a chez nous une opposition entre les entreprises et le public, qui est de plus en plus brutale et fait beaucoup de mal à la France. Aux États-Unis, l'état d'esprit est très différent. Quand le civil de *Boeing* s'essouffle, la commande de l'armée américaine augmente sans même avoir besoin de le demander. En France, quand le civil d'Airbus baisse, ce n'est pas pour autant que les pays européens ou la France commanderont plus d'hélicoptères. Aux USA vous avez des va et vient permanents, naturels et acceptés entre ces deux mondes ; en France le principe est beaucoup moins accepté et même souvent vu comme suspect. Ce n'est pas aussi simple et fluide que ça devrait l'être. Je pense à tous ces doctorants français que j'ai rencontrés au MIT. Des gens formés par les meilleures écoles et universités de la République et qui, in fine, sont « *chassés* » par les Américains et font des PhD là-bas et finissent comme directeurs scientifiques des plus grands labos américains ou asiatiques. Cette fuite des cerveaux m'inquiète.

Avez-vous d'autres projets ?

A.M. : Ils concernent les nouvelles mobilités, avec *Capitello Move*, filiale de *Capitello Group*. Nous avons signé un « *Memorandum of Understanding* » en avril 2022 avec une entreprise finlandaise de technologie, *MaaS Global*, avec pour objet la création d'une entreprise française, *Whim France*, dans le but d'opérer la première plateforme de mobilité écoresponsable au monde, dans laquelle on puisse retrouver tous les services de mobilité décarbonés disponibles. Avec un partenaire de lancement qui est la Coupe du monde de rugby 2023, cette plateforme ouvrira pour cette compétition afin d'offrir aux spectateurs de cet

événement, dont plus de deux millions de supporters internationaux, des services de mobilité qui ne produisent pas d'émissions de carbone.

Le MaaS – Mobility as a Service –, on a l'impression que c'est un éternel Graal inatteignable, dont on parle depuis des années, mais qu'on ne voit pas se réaliser complètement. Qu'est ce qui fait qu'Arnaud Molinié rendrait le MaaS tangible, réel ?

A.M. : Quand vous ne vous appelez pas *Uber* ou *Lime* et que vous n'êtes pas clair sur les services que vous vendez en termes de mobilité, c'est un peu difficile de faire venir à vous dans une appli une offre multiservices identifiable. Je suis parti du principe que pour faire venir des clients sur une appli de mobilité, il fallait les attirer par autre chose que de la mobilité. Il y a quelque chose, qui est de l'ordre des valeurs et qui intéresse aujourd'hui les jeunes générations et une bonne

partie de la société, et qui concerne le climat. Donc je me suis dit que j'allais me servir d'événements mondiaux que nous allions accueillir en France dans le domaine de passion qui est le sport pour proposer aux millions de personnes qui ont acheté leur billet de se balader pendant cinq semaines en France via des services de mobilité décarbonés.

Vous voulez dire que ça va être de la mobilité sans savoir qu'on en fait, un peu comme Monsieur Jourdain et la prose ?

A.M. : Non, il y a deux choses : la base tech représente 10 ans d'investissements par Sampo Hietanen, le CEO et fondateur de *MaaS Global - Whim*, qui est d'ailleurs le concepteur de cette notion de *MaaS*. L'algorithme permet de lier en temps réel et avec des tarifs dynamiques, des trains, des bus, des trottinettes des vélos des taxis et des VTC électriques, des locations de voitures. Nous avons sélectionné

l'acteur qui nous semblait le plus solide pour le faire ; pour être écoresponsables nous avons décidé d'aller sur la partie green des opérateurs de mobilité. Nous avons choisi France 2023 comme partenaire de lancement. Sans doute aurons-nous d'autres organisateurs d'événements internationaux et des acteurs privés qui ont besoin d'adresser à leur clientèle des services de ce type. *Capitello* va mettre en place des « POC » (*proof of concept*) opérationnels ; c'est-à-dire qui doivent immédiatement créer de la valeur. Une levée de fonds en cours depuis mai nous permettra bientôt d'annoncer qui sont les actionnaires minoritaires de *Whim France*. Nous réalisons aussi un certain nombre d'investissements ou d'accompagnements de partenaires. Ainsi, *Capitello Group* a la chance d'accompagner depuis plus de deux ans le fondateur de *BYMyCAR*, Jean-Louis Mosca, dans sa réflexion dans le domaine des nouvelles mobilités. Depuis *BYMyCAR* a d'ailleurs créé *Cosmobilis* qui a acheté dans un rythme soutenu la compagnie green de VTC *Marcel*, le site de permis de conduire *En Voiture Simone* et le loueur de courte durée *Ucar*. *Capitello Group* accompagne aussi une entreprise dont il est partenaire, *Tallano Technologie*, spécialisée dans la récupération de particules fines liées au freinage, créée par Christophe Rocca-Serra et présidée par Louis Schweitzer. L'idée est de l'aider à s'armer au moment où la norme euro7 va être publiée en octobre et imposer aux constructeurs des normes anti-pollution des plaquettes de frein. La technologie de *Tallano* s'applique d'ailleurs aussi bien aux voitures et aux camions qu'aux trains. Nous prévoyons de forts développements dans ce domaine.

Vous avez été cadre dirigeant dans deux entreprises du CAC 40 et d'un des tous premiers groupes mondiaux d'audit et de conseil. Comment devient-on multi-entrepreneur après avoir été manager salarié ?

A.M. : Le moteur qui m'anime, c'est 50% d'énergie et 50% de chance. Je n'ai pas suivi un parcours fléché, je ne poursuivais pas quelque chose de clair. En revanche j'ai beaucoup d'énergie et j'ai été engagé dans le combat associatif et

Capitello Group et Whim... Le grand projet de la mobilité urbaine



Leader mondial du *Mobility as a Service (MaaS)*, *MaaS Global* a été fondée en 2015 et son siège social est à Helsinki (Finlande). La société est à l'origine de l'application primée *Whim* (« *Smart City Action* » en 2016 au Helsinki Smart City event, « *Best Mobile Service* » en Finlande en 2017...). *Whim* est une application de mobilité multimodale qui a révolutionné les habitudes de voyage en associant transports publics et privés. Grâce à *Whim*, les utilisateurs peuvent voyager où et quand ils le souhaitent avec les transports en commun, les taxis, les voitures, les e-scooter, les vélos ou encore les trottinettes électriques.

Whim rend le transport rapide, facile et pratique : il est possible de planifier, de réserver et de payer ses déplacements directement dans l'application. De plus, le planificateur d'itinéraire intégré indique le meilleur moyen, le plus rapide ou le plus écologique d'aller à un endroit. L'application

Whim se veut l'avenir de la mobilité en véritable alternative aux voitures privées. *Whim* est actuellement disponible en Finlande (Helsinki et Turku), en Belgique (Anvers), en Autriche (Vienne), au Japon (Grand Tokyo), en Suisse et au Royaume-Uni (West Midlands).

En mars 2022, *MaaS Global - Whim* a fait l'acquisition de l'acteur de *Mobility as a Service (MaaS)* brésilien *Quicko* qui opère dans plus de 100 villes au Brésil.

MaaS Global - Whim est soutenue par plusieurs investisseurs stratégiques et financiers tels que *CCR*, *Mitsui Fudosan*, *Ferrovial*, *Tesi*, *J2L Partners*, *NordicNinja*, *Vaudoise*, *Denso*, *Toyota Financial Services*, *Swiftcom*, *Karsan Otomotiv*, *Transdev* et *Aioi Nissay Dowa*.

En avril 2022, *Capitello Move SAS (Capitello Group)* et *Whim (MaaS Global)* ont signé un memorandum of understanding pour créer *Whim France*. *Whim France* permettra de déployer la première plateforme de mobilité écoresponsable au monde dans les villes hôtes de la Coupe du monde de rugby 2023 qui se déroulera en France. Le Comité d'organisation de la Coupe du monde de rugby France 2023 est ainsi partenaire de cette plateforme dédiée. Une plateforme qui a également pour vocation d'accompagner les grands événements mondiaux (sportifs ou non) et notamment les Jeux olympiques de 2024. ■

<https://whimapp.com>

militant dès l'âge de 14 ans. Cela m'a fait rencontrer beaucoup de personnes dans des domaines très différents. Et cela s'est traduit par ce parcours-là, résultat d'un croisement permanent entre prise d'initiative, idées, exécution des idées et beaucoup de chance : la chance d'exercer des responsabilités dans des domaines pour lesquels j'ai beaucoup d'intérêt et de passion ; la chance d'arriver chez *Lagardère* à 27 ans, un groupe avec 220 titres de presse, qui faisait des voitures et des avions, était le premier éditeur français. J'ai fait des choses, créé de la valeur pour ce groupe qui m'a donné en retour cette expérience exceptionnelle, que j'ai exprimée ensuite ailleurs.

Est-ce qu'il n'y avait pas un risque que vous deveniez un brillant touche-à-tout étant donné le nombre de passions, de centres d'intérêt qui sont les vôtres. Vous vous êtes même essayé à l'écriture de romans...

Ce qui me motive, c'est d'être libre. Je n'ai jamais considéré avoir un patron et j'ai eu la chance d'en avoir qui ne m'ont jamais fait sentir qu'ils l'étaient. Il y a aussi la construction avec des équipages, l'aventure industrielle. J'aime le terme de capitaine d'industrie : je n'en suis pas encore là mais j'ai eu la chance d'en croiser quelques-uns de sérieux et de très inspirants. Et je me suis dit que si j'essayais, il y avait des chances que ça marche !

Dans votre management, il est frappant de voir à quel point vous vous attachez à réunir des acteurs d'horizons extrêmement variés pour rechercher ensemble des solutions qui marchent vraiment. Est-ce là l'ADN « Molinié » ?

A.M. : Je ne sais pas mais c'est comme ça que ça s'est construit. J'aime bien mettre autour d'une table des personnes qui m'impressionnent et réfléchir avec elles à des solutions ou à des projets qui font sens et qui sont utiles. Dans un parcours qui a connu des hauts et des bas, la chance que j'ai eue c'est de rester debout, persévérer avec peut-être un ADN un peu dingue, qui fait que même si c'est grave, je me dis que ce n'est pas grave : on avance et on trace, et on verra comment le vent se remettra à souffler dans les voiles. L'entrepreneuriat, quand il est exercé en propriété, une fois qu'on y a goûté - et

c'était dans l'absolu quelque chose que je voulais faire depuis longtemps - et que l'on voit que ça répond, qu'il y a des choses qui fonctionnent et qui marchent, on n'a plus tellement envie de redevenir salarié dans une entreprise. En revanche, être passé dans des grands groupes et des activités très variées, m'a fait gagner du temps. Dans la structuration de mon groupe j'ai un peu d'avance : je sais comment fonctionne un Comex et je sais comment mettre les personnes avec qui je travaille dans une saine émulation !

L'ex-Lagardère boy voit-il des figures inspirantes dans les grands patrons d'aujourd'hui ? Vincent Bolloré, par exemple ?

A.M. : J'ai une grande admiration pour le parcours et pour l'homme, courageux, opiniâtre, déterminé. Et puis, avouons-le : les méthodes sont parfois dures, mais une fois qu'il entre quelque part il devient propriétaire. Et une fois qu'il est propriétaire, il redresse les entreprises qu'il prend. Et ça c'est très impressionnant.

Oui, mais il n'est pas toujours tendre avec les journalistes...

A.M. : À qui appartient un journal ? Pour moi qui ai été journaliste et qui ai exercé chez *Havas hebdo* et *Lagardère*, je dirais en premier à l'actionnaire, ensuite aux rédactions. Chez *Lagardère*, on avait des journaux d'information et pas de journaux d'opinion. Mais si l'actionnaire avait décidé de faire des journaux d'opinion il l'aurait fait. Regardez *Le Nouvel Observateur* de Claude Perdriel : on ne va pas dire que ça a été et que c'est un journal de droite. Vincent Bolloré considère les titres de son groupe avec une vision qui est la sienne. Les journalistes à qui ça ne convenait pas sont partis exercer leur talent ailleurs, ceux à qui ça convient sont restés ou rejoignent son groupe. Dans mon expérience, j'ai eu la chance d'avoir une ligne claire incarnée par un Roger Thérond (*Paris Match*) ou un Daniel Filipacchi : le poids des mots, le choc des photos ! J'étais plus à l'aise avec ça, mais c'est aussi parce que j'ai eu ma carte de presse à 18 ans. ■

Propos recueillis par Henry Marin

<https://capitello.net>

Arnaud Molinié en 16 dates clés



■ Depuis janvier 2013

Président-fondateur de *Capitello Conseil* et *Stratégies SARL* devenu *Capitello Group SAS* en 2020

■ Juillet 2022

À l'initiative de l'ouvrage collectif *Mobilité, télémédecine, plaidoyer pour la santé au XXI^e siècle*

■ Depuis octobre 2021

Président et cofondateur de *Capitello Move SAS*

■ Depuis mars 2020

Président et cofondateur de *Loxamed SAS*

■ Depuis janvier 2020

Vice président de *Paris Television Center Ltd*

■ Janvier 2019

Senior vice président Mobilités monde du *Groupe Renault*

■ Décembre 2014 - Décembre 2018

Senior advisor puis associé chez *Deloitte France*

■ 2013

Emma peut-être : second roman publié aux éditions du Cherche-Midi

■ 2009

Qu'as-tu fait de cet amour ? : premier roman publié aux éditions du Rocher

■ 2007 - 2011

Directeur de la Stratégie et du Développement de *Lagardère SCA*. P-dg de *Lagardère Entertainment*, filiale de *Lagardère Active* réunissant l'ensemble des activités de production audiovisuelle, du spectacle vivant et de la gestion des droits artistiques du groupe *Lagardère*

■ 2006

Porte-parole de la gérance du groupe *Lagardère*

■ Octobre 2003

Directeur délégué auprès de la gérance du groupe *Lagardère*, secrétaire du comité de gérance et directeur de la *Fondation Jean-Luc Lagardère*

■ 2000 - 2001

Délégué aux Relations publiques et aux Relations presse du groupe *Lagardère*

■ Janvier 2001

Directeur adjoint de la Communication du groupe *Lagardère*

■ 1998 - 2000

Directeur de la Communication de *Genopole* (programme national en génomique et génétique)

■ 1987 - 2001

Bénévole *Téléthon* ; administrateur de l'Association française contre les myopathies (AFM)