

2025 - 2026

Learning Expedition

***L'entrepreneuriat à
Copenhague***

M264

**Entrepreneuriat et projet
innovant**

Sommaire

- 1 Introduction** p.3
- 2 Ecosystème & Entrepreneuriat** p.7
- 3 Culture & Vie**
Roskilde p.17
Copenhague p.20
- 4 Conclusion** p.31

Introduction

Pourquoi une learning expedition ?

Depuis plusieurs années, le Master Management de l'Entrepreneuriat et Projets Innovants de l'Université Paris-Dauphine fait du learning expedition un temps fort de sa formation. Après plusieurs autres villes européennes comme Berlin, Milan, Amsterdam, Munich et Turin, c'est Copenhague qui a été retenue cette année. Le principe est simple : quitter la salle de cours pour aller observer, sur le terrain, comment se construit et se vit un écosystème entrepreneurial étranger : qui sont ses acteurs, ses financements, sa culture, et ce qu'elle laisse dans l'ombre pour qui n'en est pas originaire.

Mais une learning expedition n'est pas qu'un simple voyage d'observation.

Copenhague coche, sur le papier, toutes les cases de l'écosystème entrepreneurial idéal, au point d'être régulièrement citée comme l'incarnation du modèle scandinave. C'est précisément cette image que nous voulions confronter au terrain : derrière la vitrine, la ville est-elle réellement un bon terrain pour un fondateur français ? Tout ce book, à commencer par cette introduction, cherche à répondre à cette question. Il n'a pas vocation à être exhaustif mais à servir de guide honnête à quiconque envisage de se lancer.

Comprendre Copenhague : un détour par son histoire

On ne comprend pas l'esprit entrepreneurial d'une ville sans comprendre d'où elle vient. Or Copenhague est, depuis sa naissance, une ville de commerçants. Son nom danois, København, vient de Købmandshavn, littéralement « le port des marchands ».

Fondée autour d'un village de pêcheurs

fortifié en 1167 par l'évêque Absalon, la cité s'enrichit d'abord grâce au commerce du hareng de l'Øresund, qu'elle exporte dans toute l'Europe, au point de concurrencer la puissante Ligue hanséatique. Sa position stratégique, au carrefour des routes maritimes reliant la Scandinavie au reste du continent, en fera durablement l'entrepôt de l'Europe du Nord.

Devenue capitale du royaume au XVe siècle, puis cœur de l'Union de Kalmar qui réunit un temps Danemark, Suède et Norvège, Copenhague connaît son âge d'or au XVIIe siècle sous Christian IV, le « roi bâtisseur »¹. La ville traverse ensuite les épreuves qui forgent son caractère : la peste, les grands incendies du XVIIIe siècle, puis les guerres anglaises : la flotte danoise est écrasée par Nelson en 1801, avant que le bombardement de 1807 ne laisse la ville elle-même en partie en ruines². À chaque épreuve, Copenhague se reconstruit.

Le XXe siècle et le tournant du XXIe siècle achèvent de dessiner la ville que nous avons visitée. L'après-guerre voit naître le Finger Plan (1947), un plan d'urbanisme visionnaire qui organise la croissance de la métropole le long de cinq axes ferroviaires en forme de main, tout en préservant les espaces verts. Les anciennes zones portuaires et industrielles sont progressivement reconverties en quartiers de logements, de bureaux et de culture ; le pont de l'Øresund (2000) relie physiquement Copenhague à Malmö et à la Suède. La capitale des marchands est devenue une capitale du design, du vélo et de la transition écologique sans jamais renier son ADN commerçant et ouvert sur le large.

¹ <https://www.routard.com/fr/guide/a/histoire/europe/danemark/copenhague> et <https://fr.wikipedia.org/wiki/Copenhague>

² [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%22Le_bombardement_anglais_de_Copenhague%22_de_Christian_August_Lorentzen_\(Petit_Palais_Paris\).jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:%22Le_bombardement_anglais_de_Copenhague%22_de_Christian_August_Lorentzen_(Petit_Palais_Paris).jpg)

La mentalité scandinave : la clé de lecture

Si un entrepreneur français ne devait retenir qu'une chose avant de s'installer à Copenhague, ce serait celle-ci : la culture danoise du travail et du rapport à l'autre obéit à des codes profondément différents des nôtres. Les comprendre, c'est déjà éviter la moitié des faux pas.

La loi de Jante : l'humilité comme norme sociale

Au cœur de la mentalité scandinave se trouve un concept que tout nouvel arrivant doit connaître : la loi de Jante (Janteloven). Formalisée en 1933 par l'écrivain dano-norvégien Aksel Sandemose dans un roman situé dans une petite ville danoise fictive, elle décrit un code social tacite selon lequel nul ne doit se croire supérieur aux autres, ni afficher sa réussite ou son ambition de façon ostentatoire. Dans les faits, il n'est pas rare qu'un PDG danois déjeune avec ses équipes ou prenne les transports en commun : l'égalitarisme et la modestie sont valorisés, l'autopromotion et l'étalage de richesse mal vus.

Pour un entrepreneur français, habitué à une culture où l'on pitche avec assurance et où la réussite se met volontiers en avant, c'est un ajustement réel. La loi de Jante a ses critiques et on lui reproche parfois de décourager l'ambition. C'est pour cela qu'une nouvelle génération de fondateurs scandinaves s'en émancipe. Mais elle irrigue encore les relations professionnelles : ici, on convainc davantage par la sobriété, l'écoute et la preuve que par la démonstration de soi.

Hygge et arbejdsglæde : le bien-être comme méthode

Deux mots intraduisibles complètent le tableau. Le hygge désigne cet art danois du bien-être simple : la chaleur d'un moment partagé, une bougie, un café, une conversation sans façon. L'arbejdsglæde (littéralement « la joie au travail ») en est le prolongement professionnel : au Danemark, on considère qu'un salarié épanoui, dans un environnement de confiance où le droit à l'erreur existe, travaille mieux. Hiérarchies plates, autonomie, équilibre vie professionnelle / vie personnelle : ces principes façonnent le management danois et, par ricochet, la

façon de monter et de faire grandir une entreprise.

La confiance : le carburant invisible

Rien de tout cela ne fonctionnerait sans un ingrédient discret mais décisif : la confiance. Le Danemark est le pays le moins corrompu au monde selon l'Indice de perception de la corruption 2024 de Transparency International, et affiche l'un des plus hauts niveaux de confiance interpersonnelle et institutionnelle de la planète. Concrètement, cela signifie des relations d'affaires plus directes, une administration fiable, moins de méfiance a priori entre partenaires, un environnement où « laisser sa chance » à un nouveau venu, y compris étranger, est culturellement plus naturel qu'ailleurs.

Le modèle danois : un cadre qui change la donne

Au-delà de la culture, c'est tout un modèle économique et social qui distingue le Danemark. On le résume souvent par le terme de flexicurité : un marché du travail très flexible pour les entreprises (embauches et licenciements facilités, peu de rigidités) combiné à une protection sociale généreuse et à un accompagnement actif des personnes vers l'emploi. Pour un employeur, cela veut dire une grande liberté pour constituer et ajuster son équipe ; pour un salarié, une sécurité assurée non par son poste, mais par le système.

Ce modèle a un coût, qu'il serait malhonnête de passer sous silence : le Danemark affiche l'un des taux de prélèvements obligatoires les plus élevés au monde (autour de 50 % du PIB). La contrepartie de la protection sociale, ce sont des impôts et des charges lourdes, et un modèle qui a lui aussi ses critiques et ses limites. Mais l'ensemble s'appuie sur une économie ouverte, tournée vers l'exportation de produits à haute valeur ajoutée, et régulièrement classée en tête des palmarès de compétitivité et de facilité de faire des affaires.

C'est cet équilibre, un État-providence puissant, mais une économie résolument capitaliste et pro-business, qui rend le cas danois si intéressant à observer pour de futurs entrepreneurs français.

Le contexte danois en quelques repères

Quelques données pour situer le pays et sa capitale avant d'entrer dans le vif du sujet. Le Danemark est une petite économie ouverte, très urbanisée et prospère, dont une large part de l'activité se concentre autour de Copenhague.

Indicateur	Valeur	Source
Population du Danemark	≈ 6,0 millions d'habitants (2025-2026)	Statistics Denmark / Data Commons ³
Grand Copenhague	≈ 1,3 million d'habitants (agglomération) ≈ 1,9 M pour la région capitale, soit près d'un tiers du pays	Wikipédia (janv. 2023) ; Universalis ⁴
PIB par habitant	≈ 48 000€ (2023)	Union Européenne, via Eurostat ⁵
Taux de chômage	≈ 2,6 % (2026)	Trading Economics ⁶
Part de la population urbaine	≈ 88 %	Larousse ⁷
Prélèvements obligatoires	≈ 45,8 % du PIB (2025)	Fondation IFRAP ⁸
Corruption (rang mondial)	1er pays le moins corrompu (2025)	Transparency International (CPI 2025) ⁹
Neutralité carbone	80% de réduction des émissions de CO ₂ de Copenhague depuis 2010 (2022)	C40 Knowledge ¹⁰

Ce que ces chiffres racontent. Avec environ 6 millions d'habitants, le Danemark reste un petit pays, comparable en population à l'Île-de-France, et près d'un tiers de cette population se concentre dans la région capitale. Pour un entrepreneur, cette concentration a deux effets opposés : le marché intérieur est étroit, ce qui conduit les startups danoises à viser l'international très tôt (Pleo, Too Good To Go, conçues dès l'origine pour l'export) ; en contrepartie, l'écosystème est dense et resserré géographiquement, ce qui accélère les mises en relation.

Les indicateurs économiques décrivent un pays prospère mais exigeant. Le PIB par habitant, parmi les plus élevés d'Europe (environ 48 000€, nettement au-dessus de la France), reflète un pouvoir d'achat élevé et un marché haut de gamme. Le chômage très bas (environ 2,6 %) traduit un marché du travail tendu, où recruter les bons profils peut être difficile. En contrepartie, les prélèvements obligatoires atteignent près de 45,8 % du PIB, parmi les plus lourds au monde. Enfin, la première place au classement de la perception de la corruption a des effets concrets : administration fiable, démarches transparentes et climat de confiance qui facilitent la création d'entreprise.

3 <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/borgere/befolkning/befolkningstal>
4 <https://fr.wikipedia.org/wiki/Copenhague>
5 https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/eu-countries/denmark_fr
6 <https://fr.tradingeconomics.com/denmark/unemployment-rate>
7 https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Danemark_population_et_activite%C3%A9s_%C3%A9conomiques/187626
8 <https://www.ifrap.org/budget-et-fiscalite/le-bouclier-danois-sur-la-fiscalite-locale-le-tax-stop>
9 <https://www.transparency.org/en/cpi/2025>
10 https://www.c40knowledgehub.org/s/article/Copenhagen-Climate-Action-Plan?language=en_US

Pourquoi Copenhague, et ce que nous sommes venus vérifier

Nous n'avons pas choisi Copenhague par hasard. Nous y sommes allés parce que, sur le papier, la ville coche presque toutes les cases d'un écosystème entrepreneurial idéal, et que nous voulions le vérifier de nos propres yeux.

Nous y sommes allés pour son dynamisme : troisième pôle européen de l'intelligence artificielle, 16e écosystème tech mondial, une croissance de plus de 30 % en un an et une vingtaine de licornes (Pleo, Too Good To Go, Trustpilot, Zendesk, Lunar...). Pour son modèle, cette flexicurité qui rebat les cartes de l'embauche et du risque. Pour sa culture, faite de confiance, d'égalité et de bien-être au travail. Et pour son audace écologique, qui fait de la ville un laboratoire de l'entrepreneuriat à impact.

Mais un book honnête ne peut pas se contenter de la brochure. Derrière ces atouts, des questions restaient ouvertes, et c'est précisément ce que cette semaine devait éprouver : la loi de Jante freine-t-elle vraiment l'ambition, ou la canalise-t-elle autrement ? La fameuse confiance danoise s'étend-elle réellement à un fondateur étranger, ou faut-il d'abord se faire adopter ? Le niveau de prélèvements et le coût de la vie sont-ils un frein rédhibitoire, ou le prix acceptable d'un cadre exceptionnel ? Et cette barrière culturelle, linguistique, administrative qu'un Français imagine, existe-t-elle vraiment ?

Autrement dit, nous sommes partis avec une conviction à tester : Copenhague est un formidable terrain pour entreprendre, reste désormais à savoir si un entrepreneur français peut réellement y trouver sa place. Les pages qui suivent racontent nos visites, nos rencontres et nos observations, du DTU Skylab aux espaces de coworking de Roskilde, de la fintech à Christiania, du design au développement durable. Elles nourrissent, chapitre après chapitre, la réponse que nous formulons en conclusion.

Ecosystème & entrepreneuriat

DTU Skylab

Sur le campus de la Danmarks Tekniske Universitet (DTU), aux portes de Copenhague, le DTU Skylab est bien plus qu'un bâtiment : c'est un open innovation hub, un vaste atelier vivant où étudiants, chercheurs et entrepreneurs viennent donner corps à leurs idées. Le lieu a été conçu comme un espace ouvert et collaboratif, où l'on vient tester, se tromper, recommencer et surtout construire ensemble. Longs couloirs bordés de salles de travail, espaces de prototypage, zones d'échange informelles : tout y invite à la rencontre et au croisement des disciplines. Sa porte reste grande ouverte, chacun peut y entrer pour explorer un projet, quel que soit son degré de maturité. C'est cette philosophie profondément inclusive, résumée par l'esprit « plus on est nombreux, mieux c'est », qui donne au Skylab son énergie si particulière : celle d'un endroit où l'ambition se conjugue au collectif.

Le Skylab est le reflet d'une transformation profonde. Fondée il y a près de deux siècles sur le principe de servir la société, la DTU a longtemps été une université purement technique. Depuis une quinzaine d'années, elle se réinvente en université de l'innovation : la recherche n'a plus vocation à rester au laboratoire, mais à sortir dans le monde et à s'y rendre utile. La valorisation des technologies et des brevets issus de l'université est devenue un moteur à part entière, pensé comme un pont entre le savoir académique et la société. Ce mouvement a été renforcé par une évolution politique récente et décisive : l'innovation est désormais érigée, aux côtés de la recherche et de l'enseignement, en mission officielle des universités danoises. Dans la foulée, les contrats de valorisation des brevets, longtemps hétérogènes d'un établissement à l'autre, ont été harmonisés à l'échelle nationale, offrant aux chercheurs un cadre enfin transparent et cohérent pour transformer une découverte en entreprise.

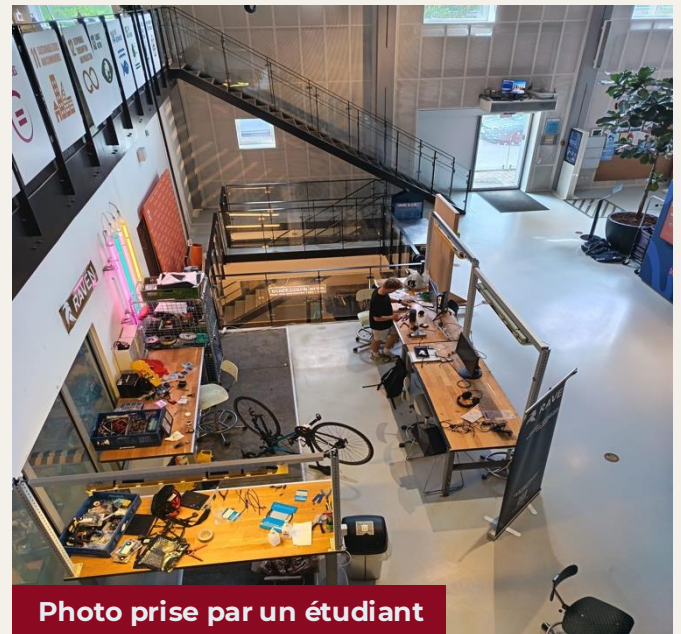


Photo prise par un étudiant

Le Skylab ne fonctionne pas seul : il est le cœur battant d'un écosystème remarquablement organisé, qui génère aujourd'hui près de 120 startups par an il y a seulement dix ans. Autour du hub gravitent plusieurs structures aux rôles complémentaires, formant un véritable parcours d'accompagnement. Le DTU Entrepreneurship réunit les professeurs et conçoit les cours ; la Science Park héberge des programmes d'accélération pour les startups déjà avancées ; PSV, un fonds de capital-risque interne, investit dans les projets issus de la DTU comme au-delà ; et la Skyfactory, plus récente, cible spécifiquement la phase délicate qui précède le passage à l'échelle. Fidèle à son esprit 'plus on est nombreux, mieux c'est', le Skylab ouvre largement ses portes, là où la Skyfactory se montre nettement plus sélective, concentrant beaucoup de ressources sur quelques projets prometteurs. L'ensemble compose un véritable entonnoir, du foisonnement d'idées le plus ouvert jusqu'à l'accompagnement le plus pointu, une carte d'acteurs si riche qu'elle évolue en permanence.

La grande majorité des projets nés au Skylab relèvent du deep tech : des technologies exigeantes, à fort seuil d'innovation, très souvent tournées vers les sciences de la vie, la santé, la biotechnologie ou l'environnement. On y croise des startups comme Glycom, qui reproduit en laboratoire une protéine essentielle du lait maternel destinée au lait infantile ; Labstar, qui conçoit des équipements de laboratoire ; Sniper Biome, spécialisée dans la technologie CRISPR ; ou encore Biofero, qui exploite les phéromones pour repousser les insectes. Ici, pas de boutiques en ligne ni de simples applications : on développe des produits à très forte valeur technologique, où la difficulté se loge souvent moins dans la prouesse scientifique que dans la construction d'un modèle économique viable. L'intelligence artificielle est devenue omniprésente : neuf produits physiques sur dix intègrent désormais une forme d'algorithme, et la DTU développe même ses propres modèles à usage interne.

Le Skylab s'inscrit dans un écosystème danois particulièrement dynamique, porté par de véritables points forts nationaux. Longtemps en avance sur les énergies renouvelables, avec de grandes entreprises emblématiques comme Vestas (leader mondial de l'éolien), le Danemark s'est ensuite imposé dans les sciences de la vie, la biotechnologie et les dispositifs médicaux, Novo Nordisk en étant l'exemple le plus emblématique. Le pays investit aujourd'hui un nouveau territoire stratégique, celui du quantique, avec un calculateur récemment construit à Copenhague et un ambitieux Innovation District en plein centre-ville, dédié aux sciences de la vie. La DTU y dispose même d'une antenne où a été créé une sorte d'« hôpital universitaire technique », qui sert de terrain d'expérimentation pour prototyper des solutions de santé en conditions réelles. Le pays offre un cadre très favorable à la création d'entreprise : un soutien abondant au démarrage, de nombreux programmes d'accompagnement et un accès facilité aux premiers financements. Son principal défi demeure le passage à l'échelle; faire grandir ses startups sur place plutôt que de les voir partir vers des marchés plus capitalistes; un enjeu que des structures comme la Skyfactory cherchent précisément à relever.

L'écosystème danois repose sur une palette de financements bien identifiés, que le Skylab aide les porteurs de projet à naviguer. Le soft funding rassemble les aides, prix et bourses qui n'exigent aucune contrepartie financière, à l'image du programme InnoBooster, qui permet à un entrepreneur de se consacrer pleinement à sa startup pendant environ un an. Le hard funding, lui, correspond au capital-risque : un financement plus puissant, mais qu'il faut rembourser largement en cas de succès. Le Danemark dispose aussi d'un acteur public de financement, l'EIFO, comparable à la Bpifrance française, qui accorde aides et prêts. Le parcours type d'une startup issue de la DTU suit souvent une même trajectoire : des financements de recherche et de premières bourses (de quelques milliers à quelques dizaines de milliers d'euros) permettent de bâtir un prototype ; certains projets choisissent ensuite de s'autofinancer, avançant plus lentement mais librement ; puis, lorsque le modèle prouve qu'il est scalable, vient le moment de mobiliser le capital-risque pour véritablement changer d'échelle.

Enfin, le Skylab se distingue par sa dimension résolument tournée vers l'impact. On y réfléchit en permanence à la manière de créer de la valeur pour la société sans sacrifier la viabilité économique, et à la façon d'en mesurer concrètement les effets. Les étudiants y suivent des cours dédiés, comme Quantified Sustainability, consacré à la quantification de l'empreinte environnementale, et se familiarisent avec les référentiels internationaux d'évaluation de l'impact, utilisés pour noter les entreprises engagées. L'approche pédagogique se veut ouverte et collaborative : professeurs, entreprises proposant des projets concrets, mentors, conseillers et intervenants extérieurs se croisent au fil des parcours, sur des thématiques aussi variées que la création de startups, l'entrepreneuriat durable, la propriété intellectuelle, la licence de technologies ou encore la neurodiversité dans l'entrepreneuriat. Le tout s'enracine dans une culture danoise profondément collective, un pays « bâti sur les organisations volontaires », où la vie associative est une seconde nature. C'est cette conviction, simple mais puissante, qui traverse tout le lieu : l'innovation n'a de sens que si elle sert le bien commun.

Roskilde Business House

Fondée il y a près de 25 ans par Johnny Schäffer, BusinessHouse s'est développée progressivement autour d'une idée simple : créer un environnement où les entrepreneurs ne viennent pas seulement louer un bureau, mais développent leur activité au sein d'un réseau local favorisant les échanges, les collaborations et l'entraide. Aujourd'hui, la structure occupe plusieurs bâtiments contigus de la rue : le bâtiment principal avec son café, son lounge, la majorité des bureaux et la salle de conférence ; le « Business Hub » qui abrite la salle de formation, sept bureaux, deux salles de réunion et le studio de podcast ; et un dernier immeuble avec huit bureaux supplémentaires et un jardin commun. Au total, ce sont plus de 50 espaces de bureaux professionnels répartis sur près de 2 000 m², qui composent la maison.

Un accueil à la danoise

La matinée a débuté autour d'un petit-déjeuner convivial, organisé dès notre arrivée à BusinessHouse. Johnny Schäffer nous y attendait, accompagné de plusieurs entrepreneurs résidents, venus spécialement à notre rencontre pour échanger avec le groupe. Après une brève présentation de BusinessHouse et de la raison de notre voyage d'étude, nous avons tous pris part à des discussions libres avec les entrepreneurs présents.

Loin d'une conférence traditionnelle, cette première séquence s'apparentait à une véritable session de networking. Répartis autour des tables, nous avons échangé en petits groupes sur les parcours de chacun, les projets en cours, les défis entrepreneuriaux ou encore les spécificités de l'écosystème danois comparé à celui de la France. Nous avons été marqués par la facilité à communiquer avec les Danois et leurs envies d'en savoir plus sur nous. Ce fut un moment fort convivial qui nous a beaucoup plu !

Trois parcours, trois visions de l'entrepreneuriat

La visite s'est poursuivie par une

présentation plus approfondie de plusieurs entrepreneurs installés à BusinessHouse. Johnny Schäffer est revenu sur son parcours et sur la création de BusinessHouse, qu'il a développée progressivement pour en faire l'un des principaux lieux de rencontre de l'écosystème entrepreneurial de Roskilde. Nous avons ensuite échangé avec Anna, entrepreneure indépendante spécialisée dans la finance.

Elle a partagé son expérience du travail en freelance, les défis liés au développement de son activité ainsi que ses ambitions pour les années à venir. Son témoignage illustre parfaitement la liberté, mais aussi les responsabilités, qu'offre le statut d'indépendant au Danemark.

Enfin, Christian Maigaard, fondateur de StoryLab, est un créateur de contenu et podcasteur, résident de BusinessHouse, qui nous a raconté son parcours entrepreneurial. Après plusieurs projets qui n'ont pas rencontré le succès espéré, il a choisi de se réinventer en développant une activité autour du podcast et de la création de contenus, directement depuis le studio installé dans les locaux. Son témoignage a rappelé qu'au Danemark, l'échec entrepreneurial est souvent perçu comme une étape d'apprentissage plutôt que comme une fin de parcours.



Photo prise par un étudiant



Photo prise par un étudiant



Photo prise par un étudiant

Ce que nous retenons

Au-delà des parcours individuels, cette rencontre nous a permis de mieux comprendre le fonctionnement de l'écosystème entrepreneurial danois.

Les échanges ont confirmé qu'il est relativement simple de créer une entreprise au Danemark grâce à des démarches administratives rapides et à un environnement favorable à l'initiative. En revanche, plusieurs entrepreneurs ont souligné que le véritable défi réside dans le passage d'une jeune entreprise à une structure de plus grande taille. Cette réalité explique en partie pourquoi le Danemark compte relativement peu de grandes entreprises technologiques comparé à d'autres écosystèmes européens.

Mais le principal enseignement de cette rencontre était ailleurs. Tous les intervenants ont insisté sur l'importance du réseau. Leur conseil, répété à plusieurs reprises, était simple : entretenir les liens créés aujourd'hui au sein de notre promotion car ce sont souvent ces relations qui deviennent, quelques années plus tard, des partenaires, des clients ou des associés.

Plusieurs petits détails du lieu témoignaient d'une culture d'entreprise résolument tournée vers la créativité et l'expérimentation : un « business model » encadré au mur, présenté presque comme une œuvre d'art ; de petites phrases inspirantes imprimées sur les tasses à café, invitant à l'innovation au quotidien ; des écrans d'ordinateur incurvés dans les espaces de travail ; des sièges en forme de ballon proposés comme alternative aux chaises classiques dans certains bureaux ; et un véritable studio d'enregistrement de podcasts, mis à disposition des membres de la maison pour développer leur propre contenu. Autant de signaux d'un environnement de travail pensé pour sortir des codes de bureau traditionnels.

Le Centre for Sustainability de CBS

Lors de ce voyage d'études nous avons également visité Copenhagen Business School (CBS), l'une des principales écoles de commerce du Danemark, où nous avons découvert le Centre for Sustainability et, plus particulièrement, le projet seizmic, consacré à l'entrepreneuriat social et à l'innovation. La rencontre nous a permis de mieux comprendre la manière dont les enjeux de durabilité sont intégrés au fonctionnement d'une business school danoise. Ici, la question n'est pas seulement de savoir comment rendre les entreprises existantes plus responsables : il s'agit aussi de réfléchir à la manière dont de nouveaux modèles économiques peuvent répondre à des problèmes sociaux et environnementaux.

Un centre de recherche au cœur de CBS

Le Centre for Sustainability rassemble des chercheurs de disciplines différentes autour d'une même question : comment faire évoluer les organisations, les marchés et la société vers des modèles plus durables ? Le centre travaille notamment sur la gouvernance, les comportements des consommateurs, la communication, l'entrepreneuriat durable et les transformations des modèles économiques.

Son histoire nous a montré que dans le contexte danois la durabilité tend à être considérée comme un sujet transversal. Elle ne constitue pas nécessairement un domaine séparé du « business » : elle est de plus en plus abordée et intégrée dans les réflexions autour de la stratégie, l'innovation, la finance, le comportement des consommateurs. Pour un entrepreneur qui envisage de s'installer au Danemark, cela peut être un élément intéressant : ici on ne fait pas que du "business", on pense à son impact environnemental et social dès sa création et tout au long de son évolution. L'entrepreneuriat social n'est donc pas forcément mis dans une case imperméable, alors qu'en France, l'entrepreneuriat social est souvent associé à l'écosystème un peu isolé de l'économie sociale et solidaire (ESS), avec ses statuts, ses dispositifs d'accompagnement et ses acteurs spécialisés.

Seizmic : passer de l'idée au modèle économique, en testant

C'est dans cet environnement qu'est né seizmic, un projet porté par CBS et développé au sein de l'alliance universitaire européenne Aurora. Son objectif : donner aux étudiants les outils nécessaires pour transformer une idée répondant à un problème social ou environnemental en véritable projet entrepreneurial.

Le projet s'appuie notamment sur une plateforme numérique qui accompagne les étudiants dans la construction de leur modèle d'affaires. Ils doivent progressivement préciser le problème auquel ils souhaitent répondre, leur proposition de valeur, leurs bénéficiaires, leur modèle de revenus, leur stratégie de développement ou encore la manière dont ils mesureront leur impact. L'intérêt de la démarche est justement de ne pas séparer l'impact du reste du projet entrepreneurial, ce qui comme on vient de le mentionner constitue une des particularités de l'écosystème entrepreneurial danois.

Nous avons également remarqué que la place donnée à l'expérimentation et à la mise en pratique est plus importante dans ce pays qu'en France. Seizmic est lui-même un projet qui évolue progressivement à partir des expériences menées dans les différentes universités. La plateforme est conçue pour être utilisée directement dans les cours, testée par les étudiants et améliorée au fil des retours. Cette logique de « test and learn » est beaucoup moins présente dans les organismes enseignant l'entrepreneuriat en France.

Ce que nous retenons

Pour un entrepreneur souhaitant s'installer au Danemark, plusieurs enseignements peuvent être retenus :

- L'impact peut être intégré au modèle économique plutôt que traité comme une dimension supplémentaire du projet.
- L'expérimentation occupe une place importante : tester, recueillir des retours et améliorer rapidement semble faire partie de la démarche.
- Les universités jouent un rôle actif dans l'écosystème entrepreneurial, notamment en faisant le lien entre recherche, formation et projets concrets.
- Le Danemark fonctionne dans un environnement très internationalisé : les réseaux européens peuvent être aussi importants que les acteurs strictement danois.



Photo prise par un étudiant

Pendant une heure, deux membres de l'organisation nous ont reçus dans leurs locaux pour nous présenter un réseau que l'on ne s'attend pas forcément à trouver quand on pense « développement durable » : un réseau dédié à l'entrepreneuriat en sciences de la vie, en biotech et en deeptech au Danemark. Pourtant, on peut dire que le lien avec le DD est direct. Leur mission est d'accélérer l'innovation en santé et en biotech. Ainsi, c'est aussi accélérer les réponses aux grands défis sanitaires, alimentaires et environnementaux.

REBBLS est une organisation à but non lucratif, fondée en mars 2012 par huit étudiants et jeunes diplômés issus de plusieurs universités telles que la Technical University of Denmark, l'Université de Copenhague ou encore l'Université d'Aarhus. Le nom est un acronyme et signifie Rising Entrepreneurs in BioBusiness and Life Science. L'idée de départ était simple, mais elle n'existait nulle part ailleurs au Danemark à l'époque : il manquait un maillon entre les réseaux étudiants, qui s'initient à l'entrepreneuriat sans aller très loin, et les réseaux de dirigeants confirmés, réservés à ceux qui ont déjà réussi. REBBLS s'est positionné entre les deux, sur ce moment clé où un chercheur ou un jeune diplômé a une idée, une technologie, une conviction scientifique, mais ne sait pas encore comment la transformer en entreprise.

Ce qui nous a tous marqué je pense c'est que l'entrepreneuriat en biotech et en life science ne se pilote pas comme un entrepreneuriat classique. Les cycles sont plus longs, la réglementation est plus lourde, le capital nécessaire est plus important, et la science elle-même impose ses propres contraintes de temps. Un chercheur qui a une molécule prometteuse ou une innovation en diagnostic ne peut pas « pivoter » aussi vite qu'une startup tech. REBBLS a donc construit un accompagnement taillé sur mesure pour cette réalité-là.

Description de ce qu'ils font concrètement

Le Venture & Wine Café

C'est un rendez-vous mensuel, chaque deuxième jeudi du mois, qui se veut informel. On nous a parlé d'un « low key place », loin des salons professionnels guindés. Des experts en propriété intellectuelle, en comptabilité ou en levée de fonds interviennent à tour de rôle pour donner des clés concrètes, autour d'un verre de vin, à des chercheurs et entrepreneurs en devenir.

Le REBBLS Startup Academy

La Start-Up Academy est un événement de quatre jours, gratuit, spécifiquement conçu pour des chercheurs et innovateurs qui n'ont aucune expérience business. Le constat de départ des fondateurs est resté le même depuis 2012 : il existe énormément de science de haut niveau au Danemark qui ne trouve jamais le chemin du marché, simplement parce que ceux qui la portent ne savent pas comment s'y prendre. Cet événement comble ce vide en amenant les bases d'un projet biotech jusqu'à sa mise sur le marché.

Le CPHLabs

C'est un laboratoire partagé, co-créé avec l'incubateur Symbion, qui permet à des start-up biotech en tout début de vie d'accéder à des équipements de pointe à moindre coût. Faire la preuve de concept d'une innovation biotech coûte cher : sans accès à un laboratoire, beaucoup de projets s'arrêtent avant même d'avoir commencé.

Beers with Peers.

C'est l'événement signature de REBBLS, et sans doute ce qui résume le mieux leur état d'esprit : des rencontres informelles, autour de bières, où des experts viennent échanger avec une audience diverse. Les thèmes sont larges et sortent du cadre purement business, on nous a cité des sujets comme les villes durables ou encore le « human 2.0 ». L'idée n'est pas de faire une conférence descendante, mais de créer un lieu décomplexé où un chercheur, un porteur de projet ou un curieux peut croiser son futur associé. C'est cette culture du réseau à taille humaine, sans barrière, qui nous a le plus marqués.

REBBLS a des partenariats intéressants. Ils travaillent main dans la main avec des acteurs comme le BioInnovation Institute, Industriens Fond, le cabinet de conseil en propriété industrielle HØIBERG, ou encore Venture Cup Denmark (la plus grande compétition de start-up universitaires du pays). Ce maillage est la clé de voûte du modèle : REBBLS ne prétend pas tout faire seul, mais orchestre un écosystème. Et c'est ça qui était vraiment intéressant pour nous.

Le lien avec le développement durable

En sortant de la présentation, on a mesuré à quel point l'impact de REBBLS ne se lit pas dans un rapport RSE, mais dans le type de science qu'ils aident à faire émerger. Accélérer des start-up en santé, en biotech ou en foodtech, c'est directement œuvrer pour des enjeux de développement durable : nouveaux traitements, diagnostics plus accessibles, alternatives alimentaires plus durables. Le modèle danois repose sur une conviction simple, que l'on a retrouvée à plusieurs reprises pendant le voyage : la recherche publique produit énormément de valeur qui reste bloquée dans les laboratoires faute d'un pont vers le marché. REBBLS est ce pont, à taille humaine, tenu par des bénévoles passionnés plutôt que par une structure institutionnelle lourde.

Ce que nous retenons

Ce qui frappe avec REBBLS, c'est sa structure et son impact. Une organisation entièrement animée par des bénévoles, sans lourdeur administrative, mais qui a su devenir un point de passage quasi obligé pour quiconque veut entreprendre dans les sciences de la vie à Copenhague. Pour nous qui venons d'un système parfois plus cloisonné entre recherche et business, c'est une source d'inspiration.



Photo prise par un étudiant

La naissance de Copenhagen Fintech Lab

Copenhagen Fintech est un hub d'innovation à but non lucratif fondé en 2016 au Danemark, avec pour mission de favoriser l'innovation dans le secteur financier en construisant un écosystème fintech dynamique. Sa vision : "*Elevating New Nordic Innovation*". Il a été fondé conjointement par le syndicat des services financiers danois (Finansforbundet), l'Université de Copenhague, la Ville de Copenhague et l'Association des banquiers danois (Finans Danmark).

Ce groupe de partenaires fondateurs a fait le pari de créer un bâtisseur d'écosystème institutionnel pour soutenir une verticale technologique qui, à l'époque, existait largement en marge de la finance européenne. Depuis, l'organisation n'a cessé de s'étendre : elle détient aujourd'hui le label d'excellence ECEI Gold Label pour les clusters depuis 2022, et compte parmi les hubs fintech de référence à l'échelle mondiale.

En 2020, la *Copenhagen Fintech Policy* a été créée. Il s'agit d'une initiative de collaboration entre la Confédération de l'industrie danoise, Finance Denmark, Finansforbundet et Copenhagen Fintech, visant à renforcer la position de hub fintech du Danemark et des pays nordiques.

L'écosystème et le Lab en chiffres

Emplois fintech au Danemark	Environ 6 000 en 2025, contre quelques centaines en 2015
Fintechs dans la région nordique	+ 1 300
Investissements Danois	214 M€ au premier trimestre 2024
Copenhagen Fintech Lab	• Hub d'innovation à but non lucratif créé en 2016 • ECEI Gold Label depuis 2022 • + 250 membres • + 45 startups en résidence • + 120 évènements par an
Fondateurs	• Finansforbundet, • Université de Copenhague, • Ville de Copenhague, • Finans Danmark
Partenaires	17 corporate, 7 partenaires R&D, 15 scale-up, plus des partenaires académiques
Verticales	• Paiements, • Neobanking, • Insurtech, • Wealthtech, • Lending.
Événement phare	Nordic Fintech Week : + 2 000 participants de 50 pays, 200 startups, 150 sessions

Pourquoi le Danemark ? La présentation retournait la question : « Why not Denmark ? » Le marché intérieur est trop petit pour se suffire à lui-même, la confiance et la transparence facilitent l'accès aux institutions, et le système social danois rend l'échec entrepreneurial nettement moins coûteux sur le plan personnel. Ce dernier point revient souvent dans les échanges : on prend des risques plus facilement quand on sait qu'on ne perd pas tout.

Les programmes d'accompagnement : du seed au scale

Les success stories et cas présentés

Programme	Ce qu'il apporte
Incubation	Ateliers d'experts, mentorat individuel avec un fondateur expérimenté, Demo Day devant les investisseurs
Tech for Fin	Explorer des applications financières sur un marché encore ouvert
Mentor Program	Un mentorat où le fondateur fixe lui-même l'agenda selon ses blocages
Partnership Fast Track et Open Innovation Masterclass	Un cadre de collaboration avec les startups du Lab, donc un accès organisé aux grands comptes côté startup
Investor Program et délégations	Des mises en relation et des missions hors du Danemark

- **Kleen Hub.** Fondée à Copenhague en 2019, Kleen Hub propose Tap & Reuse, un système d'emballages réutilisables : on emprunte un contenant en posant sa carte bancaire, sans application à télécharger ni caution à avancer. Le taux de retour atteint 98 à 99 %. La solution vise les cafés, campus, stades et aéroports, avec un reporting ESG intégré. Kleen Hub illustre aussi une constante de l'écosystème nordique : l'impact environnemental comme argument commercial.
- **Lunar.** Première banque 100 % digitale à décrocher une licence bancaire. Un parcours réglementaire long, mais qui devient ensuite une barrière à l'entrée.
- **Pleo.** 1,7 Md\$ de valorisation. A remplacé la carte de crédit corporate par un outil pensé pour le fonctionnement réel des équipes.
- **Chainalysis.** 8,6 Md\$. Ne vend pas de crypto mais de la conformité sur la crypto.
- **Flatpay.** 1,75 Md\$ en trois ans, la licorne la plus rapide du pays. Des paiements par carte à taux fixe et transparent pour les petits commerçants, sans rupture technologique.

Ce qu'on en retient

- Un marché domestique étroit oblige à viser l'international dès le premier jour. La contrainte évite d'avoir à tout repositionner au moment de lever.
- Flatpay et Kleen Hub n'ont rien inventé techniquement, ils ont retiré ce qui bloquait : une tarification illisible pour l'un, une application et une caution pour l'autre.
- Le coût personnel de l'échec dépend du contexte autant que du courage. Cela se prépare, au même titre que le projet lui-même.
- Un hub met un réseau à disposition, il ne l'active pas à votre place. Ce type de structure sert surtout ceux qui arrivent avec des demandes précises.

Musée de Roskilde

La visite du musée de Roskilde nous a permis de découvrir une autre facette de la ville, cette fois à travers son histoire et son patrimoine. Installé dans deux bâtiments historiques, le musée retrace près de mille ans d'histoire locale, depuis les premières traces de peuplement jusqu'au développement plus récent de Roskilde.

L'une des parties qui nous a le plus marqués était consacrée au Roskilde Ring, premier circuit automobile permanent de Scandinavie, qui a accueilli des courses entre 1955 et 1968. Pour les 70 ans du circuit, le musée a consacré une exposition à cette histoire locale avec une approche beaucoup plus immersive que la simple présentation d'archives : mises en scène, activités autour de l'univers automobile et dispositifs destinés notamment aux plus jeunes.

Cette volonté de rendre le patrimoine accessible se retrouve dans l'ensemble du musée. L'entrée est gratuite pour les moins de 18 ans, des espaces sont prévus pour les familles et plusieurs éléments de l'exposition sont pensés pour être manipulés, observés ou expérimentés plutôt que simplement lus. Le musée cherche ainsi à toucher des publics très différents, y compris ceux qui ne seraient pas spontanément attirés par un musée d'histoire locale.

Ce qui nous a finalement intéressés dans

cette visite dépasse donc le contenu historique en lui-même. Le musée montre comment un patrimoine local peut devenir une véritable ressource d'attractivité lorsqu'il est repensé en fonction de ses publics.



Photo prise par un étudiant

Ce que nous retenons

Cette visite nous a permis de découvrir l'histoire de Roskilde à travers plusieurs facettes de son identité locale. Nous avons surtout été marqués par la place accordée aux familles et aux enfants dans ce musée. L'entrée gratuite pour les moins de 18 ans, les espaces dédiés, les dispositifs interactifs montrent une volonté de rendre le musée accessible, et pas seulement de présenter des collections de manière traditionnelle. Le musée nous a aidés à mieux comprendre la place que la ville donne à son patrimoine. C'est un élément qui complète les autres visites de la journée : Roskilde ne se résume pas à son activité économique ou au festival, mais possède aussi une histoire locale qu'elle cherche à préserver et à transmettre.



Photo prise par un étudiant

Quartier de Musicon

Nous avons poursuivi la journée à Musicon, un ancien site industriel progressivement transformé par la ville de Roskilde en quartier dédié à la culture, à la création et aux nouvelles activités. Plutôt que d'effacer totalement l'héritage du lieu, une partie des bâtiments et des espaces existants a été réutilisée pour accueillir artistes, associations, lieux culturels et petites entreprises.

Dès les premières années du projet, la ville a cherché à faire de Musicon un espace d'expérimentation. Un dispositif d'incubation destiné aux jeunes entreprises créatives y avait notamment été installé. S'il n'existe plus aujourd'hui sous cette forme, cet esprit reste visible dans le quartier : ateliers, collectifs d'artistes, anciennes friches réinvesties, mais aussi containers transformés en cafés, micro-brasseries, boutiques ou espaces de travail.

La présence du Roskilde Festival donne une autre dimension au quartier. Créé en 1971 par deux lycéens, il est aujourd'hui l'un des plus grands festivals de musique d'Europe du Nord. L'événement, à but non lucratif, rassemble près de 130 000

festivaliers et environ 30 000 bénévoles chaque année ; pendant une semaine, Roskilde devient même, en nombre de personnes présentes, l'équivalent de la quatrième ville du Danemark. Depuis sa création, plusieurs centaines de millions de couronnes ont également été reversées à des causes caritatives et culturelles.

Le festival n'est d'ailleurs pas totalement séparé de Musicon : son administration est installée dans le quartier, aux côtés du musée de musique Ragnarock, d'espaces dédiés à la danse ou au skate et de différentes activités commerciales. Cela aide à comprendre la logique du projet : faire de Musicon un lieu où culture, événementiel, vie associative et activité économique peuvent se croiser toute l'année.

Sur place, nous avons cependant découvert un quartier beaucoup plus calme que ce que cette présentation pouvait laisser imaginer. Après une bonne marche pour nous y rendre, certaines zones semblaient peu animées en journée, loin de l'effervescence associée au festival.

Ce que nous retenons

Musicon nous a surtout montré comment une ville peut utiliser une ancienne friche industrielle pour créer un nouvel espace mêlant culture, entrepreneuriat et vie locale. La proximité du Roskilde Festival offre au quartier une visibilité et des flux très importants à certains moments de l'année, tandis que les petites entreprises, associations et lieux culturels cherchent à prolonger cette dynamique au-delà de l'événement.

Pour un entrepreneur, c'est aussi un bon exemple de l'importance de l'écosystème autour d'une activité : un festival de cette taille ne profite pas uniquement à l'événement lui-même, mais crée des opportunités pour les commerces, les lieux culturels, les activités créatives et les services installés autour.

Notre visite a néanmoins montré une limite très concrète : la notoriété et les pics de fréquentation ne suffisent pas forcément à créer une activité continue. Le calme observé à Musicon en journée rappelle que la capacité à attirer des publics toute l'année reste un enjeu important pour faire vivre durablement ce type de quartier.



Photo prise par un étudiant

Sentiment général sur Roskilde

La journée s'est terminée par un passage dans le parc aménagé sur l'ancien tracé du circuit Roskilde Ring, où le groupe a pu prendre une photo souvenir, clin d'œil au premier chapitre de l'histoire automobile de la ville raconté au musée quelques heures plus tôt.

Au terme de cette journée, plusieurs enseignements se dégagent, qui recoupent largement les quatre thématiques confiées aux équipes.

Attractivité du territoire

Roskilde tire son attractivité d'un équilibre assez rare : une ville à taille humaine, à trente minutes seulement de Copenhague, mais dotée d'une identité forte et autonome. C'est cette identité, plus que sa taille, qui la distingue des villes de la banlieue de Copenhague et qui attire aussi bien les touristes que les entrepreneurs en quête d'un cadre de vie plus abordable et plus posé, tout en restant connectés à la capitale.

Innovation

Les exemples d'innovation observés au cours de la journée touchent autant aux usages qu'aux lieux : l'aménagement ludique et non conventionnel de BusinessHouse (sièges en ballon, studio de podcast, écrans incurvés), la reconversion créative d'une friche industrielle en quartier culturel à Musicon, ou encore la médiation interactive et digitale déployée par le musée pour raconter son histoire. À l'inverse, certains aspects paraissent plus datés : une vie nocturne et commerciale encore limitée en dehors des grands événements, une signalétique touristique peu développée en anglais, ou un quartier de Musicon qui, en journée de semaine, reste étonnamment calme au regard de son potentiel. Des pistes d'amélioration simples, plus de signalétique multilingue, une programmation d'événements plus régulière à Musicon en dehors du festival, pourraient renforcer encore la dynamique du lieu.

Expérience visiteur

L'expérience visiteur a été jugée globalement très positive. Les principaux irritants relevés concernent surtout l'accès : le tarif d'entrée de la cathédrale, qui a empêché une visite intérieure collective, et le manque relatif d'animation du quartier de Musicon en journée, qui contraste avec l'énergie qu'on lui prête habituellement pendant le festival.

Business

La ville et le musée créent de la valeur de manières complémentaires : le tourisme patrimonial (cathédrale, musée des bateaux vikings, musée de la ville) attire un public régulier toute l'année, tandis que le Roskilde Festival génère des retombées économiques considérables pour les commerces locaux. À cela s'ajoute un écosystème entrepreneurial dense, incarné par des structures comme BusinessHouse qui entretient un vivier local de créateurs d'entreprise. Les opportunités de développement identifiées concernent surtout la capacité à mieux connecter ces trois univers, patrimoine, festival et entrepreneuriat, pour que la ville tire parti toute l'année de la notoriété que lui offre le festival l'été.

Copenhague

Le développement durable à Copenhague

La capitale danoise s'est engagée depuis plusieurs décennies dans une transformation profonde de son modèle urbain. Dès 2009, la ville s'est fixé un objectif ambitieux : devenir la première capitale neutre en carbone du monde d'ici 2025, dans le cadre de son plan climatique officiel, le Copenhagen Climate Plan KBH 2025. Si cet objectif n'a pas été pleinement atteint il a structuré près de quinze ans de politiques publiques, d'investissements et d'innovations urbaines qui ont profondément reconfiguré la ville. Cette ambition est aujourd'hui directement visible dans la ville. Au fil de nos visites et de nos déplacements, nous avons pu observer différents aménagements, usages et habitudes qui témoignent de la place accordée au développement durable dans le quotidien des habitants comme dans les différents dispositifs urbains.

La mobilité à vélo à Copenhague

L'une des premières particularités de Copenhague, observable dès les premières minutes passées dans la ville, est la place occupée par le vélo dans les déplacements quotidiens. La capitale compte environ 745 800 bicyclettes et 40 000 vélos-cargos pour 638 000 habitants. Comme le résume Olivier Schneider, président de la Fédération française des Usagers de la Bicyclette : « Il y a plus de vélos que d'habitants. Les vélos-cargos à usage familial, comme les triporteurs, remplacent la voiture. » Cette forte utilisation du vélo ne repose pas uniquement sur une démarche écologique individuelle. Elle s'inscrit dans un environnement urbain spécifiquement pensé pour rendre ce mode de transport simple, rapide et attractif. Plusieurs dispositifs permettent de comprendre comment la ville accompagne concrètement cette pratique. Les Supercykelstier, ou « autoroutes cyclables », en sont un premier exemple. Ces voies ont été conçues pour répondre aux besoins des cyclistes effectuant des trajets quotidiens plus longs entre Copenhague et les communes environnantes. Autre dispositif emblématique : la « Green Wave ». Copenhague a mis en place un système de synchronisation des feux de circulation spécifiquement adapté aux cyclistes. À certaines heures de pointe, les feux sont programmés afin qu'un cycliste roulant à environ 20 km/h puisse rencontrer successivement des feux verts et traverser une partie de la ville avec un minimum d'arrêts.

Ces aménagements montrent que la place du vélo à Copenhague repose sur la création progressive d'un véritable écosystème favorable à son usage. Infrastructures, organisation de la circulation et habitudes quotidiennes se renforcent mutuellement jusqu'à faire du vélo une solution presque évidente pour une partie des déplacements. Cette observation met ainsi en évidence un élément plus large de la culture danoise : l'évolution des usages semble moins passer par une injonction au changement que par la conception d'un environnement qui rend progressivement les nouvelles pratiques plus accessibles, plus simples et plus naturelles à adopter.

Copenhill

Nous avons pu également nous rendre à Copenhill, miroir de la capacité de Copenhague à innover en repensant la conception même de ses infrastructures industrielles. La particularité de CopenHill réside ainsi dans la combinaison de plusieurs usages au sein d'une même infrastructure. Un site industriel, traditionnellement fermé et éloigné des espaces de vie, devient ici également un lieu de loisirs, de sport et de promenade. Cette multifonctionnalité permet de faire cohabiter différents publics et de donner une nouvelle place à une infrastructure pourtant associée, à l'origine, au traitement des déchets. Le projet invite ainsi à dépasser une logique dans laquelle un bâtiment répond à une fonction unique, pour réfléchir aux usages complémentaires qu'il peut accueillir et à la valeur supplémentaire qu'il peut créer pour la ville et ses habitants. Sa fonction principale reste néanmoins centrale : l'usine traite jusqu'à 70 tonnes de déchets non recyclables par heure, produisant de l'électricité et du chauffage urbain pour des dizaines de milliers de foyers copenhaguais. Les fumées passent par des filtres de dernière génération avant rejet dans l'atmosphère. Le résultat sur le long terme est saisissant : la part des déchets finissant en décharge est passée de 50 % dans les années 1970 à moins de 2 % aujourd'hui.

<https://www.lesechos.fr/thema/articles/copenhague-modele-europeen-de-ville-cyclable-1977236>



Photo prise par un étudiant

Urban Rigger

La suite de la journée s'est poursuivie avec la découverte d'Urban Rigger. Comme dans de nombreuses grandes métropoles, l'accès au logement constitue une problématique structurelle à Copenhague, notamment pour les étudiants et les populations confrontées à la hausse des prix de l'immobilier. Face à cette contrainte, le projet Urban Rigger vise à repenser non seulement la manière de construire, mais également les espaces pouvant être mobilisés pour créer de nouveaux logements. Urban Rigger, est un projet, qui repose sur 9 conteneurs maritimes recyclés assemblés en étoile et posés sur une plateforme flottante. Le projet se distingue ainsi par sa capacité à exploiter une caractéristique propre à Copenhague : sa proximité avec l'eau. Plutôt que de considérer la rareté du foncier comme une contrainte uniquement limitante, le projet déplace la réflexion vers des espaces jusqu'à peu envisagés pour l'habitat. De plus, les logements ont été pensés de manière à réduire l'impact environnemental : l'électricité est produite par des panneaux solaires en toiture, tandis que le chauffage exploite la température naturelle de l'eau du port via une pompe à chaleur marine. Combinées à une enveloppe thermique très performante, ces solutions permettent de réduire les émissions de 81 % par rapport à un logement conventionnel équivalent. Ce lieu nous permet d'identifier une logique d'innovation particulièrement intéressante : repenser les ressources et les contraintes déjà présentes sur un territoire afin d'y répondre de la manière la plus adaptée.

Reffen

Enfin, nous avons pu nous rendre à Reffen, un lieu particulièrement vivant et chaleureux qui rassemble différents types d'activités : des lieux de restauration, friperies, un skate park. Ce lieu est à la fois le plus grand marché de street food d'Europe du Nord, un espace culturel, une patinoire en hiver, et un incubateur entrepreneurial assumé. Selon son créateur Jesper Møller, le projet donne aux jeunes entrepreneurs et artisans une chance de se faire la main et de gagner de l'expérience avant d'ouvrir leur propre établissement. La structure elle-même est entièrement construite en matériaux upcyclés : plus de 75 conteneurs maritimes recyclés, quatre anciens camions de pompiers allemands reconvertis, des bancs fabriqués dans du bois de récupération vieux de plus de 100 ans. L'engagement durable ne s'arrête pas à la structure : pour s'installer, chaque commerçant signe une charte stricte imposant des ingrédients bio et locaux, le tri systématique des déchets, et l'absence totale de plastique à usage unique. Ce lieu illustre une culture entrepreneuriale fondée sur l'expérimentation et l'apprentissage, tout en favorisant la mise en commun d'espaces entre des entrepreneurs qui partagent des valeurs et des engagements similaires.



Ce qu'on en retient

L'ensemble de ces lieux nous a permis d'appréhender le développement durable, et l'entrepreneuriat social à Copenhague à travers 4 grandes dynamiques :

- La multifonctionnalité des lieux permet de générer à la fois une valeur économique et des externalités positives pour la société pour un même lieu.
- La mise en place de conditions favorables à une utilisation est un moyen fort d'adoption en diminuant les frictions.
- Le coût personnel de l'échec dépend du contexte autant que du courage. Cela se prépare, au même titre que le projet lui-même.
- Un hub met un réseau à disposition, il ne l'active pas à votre place. Ce type de structure sert surtout ceux qui arrivent avec des demandes précises.

Apport de ces visites

L'ensemble de ces lieux nous a permis d'appréhender le développement durable, et l'entrepreneuriat social autrement à Copenhague, à travers trois enseignements concrets. D'abord, le fait de multiplier les fonctionnalités d'un même lieu : en exploitant pleinement le potentiel d'une infrastructure existante, on génère à la fois une valeur économique et des externalités positives pour la société, c'est précisément ce que CopenHill réalise en transformant un incinérateur en espace public, sportif et touristique. Par ailleurs, l'adoption de pratiques durables ne repose pas nécessairement sur une prise de conscience préalable des individus : c'est en créant les lieux et les conditions qui rendent ces pratiques naturelles et désirables qu'on amène progressivement la société à se les approprier, comme Reffen et l'utilisation importante du vélo comme moyen de transport le démontrent. Cet aspect est particulièrement prépondérant à Copenhague. Enfin, ces projets confirment que la contrainte, loin d'être un obstacle, est souvent le point de départ des solutions les plus innovantes, Urban Rigger en est un exemple. Au-delà des singularités de chaque lieu, ce voyage nous a permis d'observer que derrière chaque projet se trouve une volonté politique claire et des dispositifs publics structurants : plan climatique KBH 2025, partenariat public-privé pour le réaménagement de Nordhavn, financement municipal des Cycle Superhighways, enneigement prioritaire des pistes cyclables, etc.

Ce que Copenhague illustre concrètement, c'est que l'innovation sociale à grande échelle ne repose pas uniquement sur des entrepreneurs visionnaires, mais sur un État qui crée les conditions dans lesquelles ces initiatives peuvent émerger, se tester et se pérenniser.

Free Town Christiania

À quelques minutes à pied du Copenhagen Fintech Lab, nous avons terminé notre matinée dans un endroit radicalement différent : Freetown Christiania, ville libre autogérée nichée au cœur du quartier de Christianshavn. Un contraste saisissant avec la session qui venait de s'achever, et pourtant un cas d'étude à part entière pour des étudiants en entrepreneuriat et innovation.

Tout commence en 1971, quand des familles du quartier percent un trou dans la clôture d'une ancienne caserne militaire abandonnée, d'abord pour offrir un espace de jeu à leurs enfants. En quelques semaines, artistes, militants et idéalistes investissent les bâtiments et voient dans ces ruines non pas de la décrépitude, mais du potentiel. Le journaliste Jacob Ludvigsen baptise la zone "ville libre" et la déclare indépendante des lois danoises. Face à cette occupation de 85 acres en plein centre de la capitale, le gouvernement danois choisit de qualifier l'expérience de "temporaire". Cinquante-cinq ans plus tard, elle est toujours en cours.

Ce qui frappe d'emblée en entrant dans Christiania, c'est l'architecture : des maisons construites à la main, des fresques murales partout, des matériaux de récupération érigés en esthétique. Mais derrière cette apparence contre-culturelle se cache un modèle de gouvernance et d'économie d'une cohérence remarquable.

La communauté est organisée en 14 zones, chacune dotée de sa propre réunion mensuelle où les décisions se prennent par consensus, pas à la majorité. Si une seule personne s'y oppose et ne peut être convaincue, la proposition ne passe pas. Un modèle exigeant, lent par nature, mais qui garantit une adhésion collective totale aux décisions prises.

Sur le plan financier, chaque résident contribue environ 1 500 couronnes danoises par mois à une caisse commune,

gérée par des trésoriers élus dans chaque zone. Cette caisse finance les utilities, l'infrastructure et le développement collectif, sans loyer au sens classique, sans banque, sans actionnaire. Plus de 90 activités économiques coexistent dans le quartier : galeries, ateliers, cafés, clubs sportifs. La plupart fonctionnent en coopérative ou sur la base du bénévolat, et la communauté décide collectivement chaque année de la contribution financière que chaque activité versera au pot commun. Lorsqu'une activité traverse des difficultés, les autres acceptent de compenser.

L'exemple le plus frappant de ce que Christiania a produit comme innovation reste le Christiania Bike. En 1984, un habitant du nom de Lars Engstrøm fabrique en secret ce vélo cargo à trois roues comme cadeau d'anniversaire pour sa petite amie. Le premier voisin à le voir en commande un le jour même. Le vélo reçoit aujourd'hui le Classic Award du Danish Design Center et est devenu une icône de la culture danoise. Il est exporté dans plus de 20 pays. Aucun business plan, aucune levée de fonds, aucun pitch, et pourtant une entreprise mondiale née d'un besoin concret dans un quartier sans voitures.



Photo prise par un étudiant

La question de la propriété, centrale en finance, a également connu un tournant majeur. En 2012, après des années de négociations tendues avec le gouvernement danois, les résidents créent une fondation collective pour racheter leur terrain à l'État. Pour financer cette opération, ils lancent une "part populaire", un modèle de financement participatif inédit avec des parts symboliques sans aucune valeur financière. L'opération lève 12,8 millions de couronnes danoises auprès de milliers de contributeurs. Un crowdfunding sans retour sur investissement, porté uniquement par l'attachement collectif à un projet commun.

En 2024, les résidents ont eux-mêmes décidé de déterrer les pavés de la Pusher Street, mettant fin symboliquement au marché ouvert du cannabis qui avait longtemps dominé l'image du quartier, un acte de reconquête collective de leur propre identité et de leurs valeurs fondatrices.

Après cette mise en contexte, nous avons exploré le quartier librement : boutiques d'artisanat local, galeries, cafés tenus par les résidents, architecture improbable le long des canaux. Un moment de respiration après une matinée dense, mais aussi l'occasion de voir concrètement comment une économie alternative, construite sur la confiance et la gouvernance horizontale, peut tenir sur plus d'un demi-siècle, là où la quasi-totalité des expériences similaires ont disparu en quelques années.

Musée du design

Un pays qui mise sur des niches

Le Danemark ne dispose que de peu de ressources naturelles et son marché intérieur est trop limité pour soutenir une industrie lourde. Très tôt, dès le début du XXe siècle, le pays fait donc un choix stratégique : se spécialiser dans des domaines précis où il peut devenir une référence mondiale. Éoliennes, brasserie, transport maritime... et surtout le **design**. C'est cette spécialité que nous sommes allés explorer au **Designmuseum Danmark**, avec une idée en tête : comprendre comment un objet aussi banal qu'une **chaise** peut devenir un véritable levier pour les entreprises.

Entrer dans le musée

Dès l'entrée, on découvre un lieu assez différent d'un musée classique. Installé dans un ancien hôpital du XVIIIe siècle, le bâtiment s'organise autour d'un **jardin intérieur** calme et épuré. C'est là que la visite commence, avec quelques pièces de mobilier qui illustrent immédiatement les principes du design danois : **simplicité**, **fonctionnalité** et attention portée à l'usage.

En avançant, on traverse différentes salles consacrées au **mobilier**, à la **porcelaine** et au **textile**. Chaque espace montre comment des objets du quotidien peuvent être pensés de manière à la fois esthétique et pratique.



Photo prise par un étudiant

La salle des chaises : quand un objet devient une signature nationale

La salle la plus marquante reste celle des **chaises**. On y découvre des modèles emblématiques du design danois, dont la célèbre **Fourmi**, conçue en 1952 par **Arne Jacobsen**, l'un des architectes et designers danois les plus influents du XXe siècle.

Ce qui frappe, c'est que derrière cet objet devenu iconique, il y a à l'origine un besoin très simple. L'entreprise pharmaceutique Novo Nordisk cherche alors des chaises **légères, empilables et peu coûteuses** pour équiper sa cantine. Jacobsen imagine une solution en contreplaqué moulé sur trois pieds, fabriquée par Fritz Hansen.

Plus de soixante-dix ans plus tard, cette chaise reste l'un des plus grands succès du fabricant. En la découvrant dans le musée, on comprend une idée essentielle du design danois : un bon objet ne part pas seulement d'une idée esthétique, il part d'un **problème concret à résoudre**.



Photo prise par un étudiant

Un musée pensé comme un outil pour les entreprises

En continuant la visite, on réalise que cette approche est présente dans l'histoire même du musée.

Créé en 1890 sous le nom de Kunstindustrimuseet, le musée avait pour ambition d'aider les artisans et les industriels danois à améliorer leurs productions en leur montrant des exemples d'objets bien conçus.

Installé depuis 1926 au 68 Bredgade, dans un ancien hôpital royal du XVIIIe siècle, il conserve encore aujourd'hui cette vocation pédagogique : montrer que le design peut être un outil au service de la création, mais aussi de la compétitivité économique.

Une méthode de création basée sur l'usage

En avançant dans les collections, on comprend que cette vision du design repose notamment sur la formation des designers danois.

Dans les années 1920, **Kaare Klint**, architecte et professeur à l'Académie royale des beaux-arts de Copenhague, joue un rôle majeur dans cette évolution. Considéré comme l'un des fondateurs du design moderne danois, il développe une méthode basée sur l'observation des usages quotidiens, les **proportions du corps humain** et la **simplicité des matériaux**.

Un modèle économique construit sur le temps long

La visite montre également que ces succès reposent sur une stratégie d'entreprise particulière. Derrière les objets iconiques, il existe des collaborations construites sur plusieurs années entre designers et fabricants.

Fritz Hansen, entreprise danoise spécialisée dans le mobilier depuis 1872, travaille avec Arne Jacobsen pendant près de vingt ans avant de connaître le succès commercial de la Fourmi. Ces fabricants privilégient la **qualité**, la **durabilité** et les relations de long terme plutôt qu'un renouvellement permanent des collections.

En 1955, la version à quatre pieds de la Fourmi, appelée **Series 7**, devient l'une des chaises les plus diffusées au monde.

Ce que la visite nous apprend

Au-delà de l'esthétique, ce que montre le Designmuseum Danmark, c'est que le design est avant tout un **outil stratégique**. Derrière chaque objet, il y a un besoin concret, un designer formé pour y répondre, et des entreprises prêtes à investir sur le long terme, avec une attention particulière portée à l'usage, à la simplicité et à la durabilité.



VIE SUR PLACE

Avant toute chose, il faut savoir que le Danemark est le troisième pays le plus heureux après son voisin finlandais et l'Islande, si on en croit le [Rapport mondial sur le bonheur](#) qui est publié chaque année par l'ONU. Mais vous pouvez aussi nous croire : les Danois que l'on a vus à Copenhague étaient des gens particulièrement apaisés. Ce n'est pas forcément synonyme de bonheur, mais cela y concourt.

Il faut aussi savoir que nous avons passé une semaine sans pluie, avec un temps extraordinaire, ce qui peut forcément biaiser notre évaluation de la ville. En effet, il pleut normalement beaucoup et, en hiver, les températures sont très basses, avec souvent de la neige. Nous sommes également arrivés fin juin, au début de leurs vacances d'été. Il faut savoir que le mois de juillet correspond chez eux à notre mois d'août : c'est une véritable période de vacances, avec un ralentissement général de l'activité.

En arrivant fin juin, ne soyez pas étonnés de voir dans toute la ville de nombreux lycéens portant des chapeaux, que vous pourriez prendre pour des étudiants, car les Danois sont plutôt grands. Ils célèbrent pendant 2 semaines leur Studentereksamen, diplôme équivalent au baccalauréat français. Les couleurs des chapeaux correspondent aux différentes formations.

Copenhague est une ville paisible, à l'image de ses habitants, qui donnent l'impression de pouvoir continuer à vivre normalement, même si une troisième guerre mondiale éclatait. C'est vraiment le sentiment que nous avons eu.

Il faut dire que la ville est très agréable à vivre. Elle est très étendue, ce qui permet d'avoir de larges rues et de vastes trottoirs, ainsi que de nombreux parcs (Hans Tavsens Park, Fælledparken, Frederiksberg Have, Tivoli, Kongens Have, Botanisk Have...). Et ne vous étonnez pas d'y voir des tombes : certains parcs sont en réalité des cimetières transformés en espaces verts. Les quartiers sont dans l'ensemble très chics. Østerbro est sans doute le plus élégant, et même les quartiers plus populaires, comme Vesterbro, restent très agréables et tout à fait fréquentables. Marcher ou faire du vélo simplement pour admirer la ville est une activité que nous vous recommandons vivement.

D'ailleurs, si vous vous installez à Copenhague, achetez-vous rapidement un vélo, car toute la ville est pensée et aménagée pour les cyclistes. Sachez également que vous n'aurez pas besoin d'acheter un cadenas : de nombreux vélos intègrent déjà un système antivol. Cela étant, Copenhague est une ville très sûre, car les Danois suivent les règles stricto sensu donc pas d'inquiétude pour les vols. En revanche, faites attention à bien respecter la circulation pour ne pas vous faire blâmer par les locaux.

Les métros et les bus sont également très développés à Copenhague. Il est cependant plus difficile de comprendre comment acheter son ticket, d'autant plus que les transports coûtent très cher. Mais il doit certainement exister des abonnements, notamment à l'année, qui sont plus avantageux pour les habitants réguliers.

Le quartier de Christianshavn, est sans doute l'un des plus emblématiques de la ville. Cette ancienne ville de pêcheurs a été magnifiquement réaménagée autour des canaux de la mer Baltique. C'est également ici que se trouve la ville libre de Freetown Christiania. L'architecture y est moderne tout en conservant un véritable charme, car l'ensemble est cohérent et semble avoir été conçu avec la volonté d'être à la fois fonctionnel et esthétique. Prenez le bus 2A pour vous y rendre et baignez-vous paisiblement à Schifters Bådlaug Holmen : une expérience typiquement copenhaguoise à ne pas manquer. Sinon, vous pouvez faire comme tous les touristes, qui finissent finalement par faire comme les Copenhaguois : vous baigner dans les canaux, au niveau des différentes « swimming zones » aménagées dans la ville. Dans le sud de Copenhague, nous vous conseillons celles situées face au Copenhagen Marriott Hotel, où se trouve un magnifique toboggan, ou juste en face, à l'Island Brygge

Harbour Bath. Au nord de la ville, soit dans le quartier de Refshaleøen au niveau du restaurant La Banchina, ou dans le quartier d'Østerbro, avec une belle zone de baignade située juste à côté de Nordhavn Station et ne vous étonnez pas de tomber nez à nez avec deux cheminées de réacteurs nucléaires : il s'agit en réalité de logements très modernes.

Vous pouvez aussi faire les bohèmes non pas au bouillon Chartier de Paris mais dans le quartier de Nørrebro derrière Peblinge Lake et Sortedams Lake, où vous trouverez friperie, galerie d'art et restaurants. Il faut savoir que tout coûte cher à Copenhague, et au Danemark en général. C'est donc certainement le quartier le plus abordable de la ville. Pour vous dire, même les Norvégiens, pourtant pays scandinave et voisin, trouvent les choses chères au Danemark.

En semaine, les Copenhaguois sont plutôt des couche-tôt. Il faut donc bien chercher pour faire la fête. Les bars et les restaurants ferment généralement autour de minuit, et il faut souvent terminer la soirée soit dans un Irish Pub, soit dans un bar à chupitos du centre-ville. Le week-end, il est beaucoup plus facile de trouver des endroits où sortir et faire la fête :

- **Søpavillonen** : une boîte de nuit très danoise, et donc assez chère, située entre les lacs Peblinge et Sortedams.
- **Module** : un lieu plus accessible et davantage fréquenté par les touristes.
- **Culture Box** : une adresse avec une ambiance plus underground, notamment tournée vers la musique électronique.
- **The Meatpacking District** : un quartier animé regroupant restaurants, bars, terrasses et boîtes de nuit ouvertes jusqu'à tard dans la nuit.

Si vous êtes amateur de vin, comme tout bon Français, sachez que les Danois sont également très friands de vin. C'est d'ailleurs un Danois qui a créé [Vivino](#), la célèbre application de notation et de découverte de vins. Vous trouverez donc de nombreuses caves à vin dans les rues danoises. Elles sont souvent tenues par des Français qui, de ce fait, sont de véritables entrepreneurs ayant monté leur propre boutique à l'étranger. C'est donc une manière plus informelle et conviviale de rencontrer des Français et d'échanger avec eux.

Sinon, vous pouvez toujours aller frapper à la porte de l'ambassade de France, située en plein cœur de Copenhague : Kongens Nytorv 4, 1050 København.

Lorsque vous serez dans la rue, ne soyez pas étonnés de voir des personnes ramasser des déchets (bouteilles en plastique, bouteilles en verre ou canettes), ou même venir vous demander les vôtres. C'est tout à fait normal : elles revendent ensuite leur collecte. Ce système permet à la fois de maintenir les rues propres et d'encourager le recyclage des déchets.

Enfin, pour faire vos courses, vous trouverez le plus souvent une enseigne typiquement danoise, assez onéreuse : **SuperBrugsen**. Vous pourrez également trouver une enseigne française aux prix plus accessibles : **Netto**, ou, plus rarement, une enseigne allemande à bas prix : **Lidl**. L'incontournable des commerces de proximité au Danemark est l'enseigne américaine **7-Eleven**, présente dans de nombreux quartiers.

En résumé, c'est un cadre de vie très agréable pour entreprendre. Il faut simplement avoir un peu d'argent de côté en arrivant pour pouvoir pleinement profiter, afin d'être dans de bonnes conditions. Vous pourrez vous dire que, même si votre projet entrepreneurial ne rencontrait pas de succès, l'aventure dans son ensemble resterait une réussite, ou tout au moins une expérience humaine agréable, et paisible.



Photo prise par un étudiant

Conclusion

Notre voyage avait pour objectif de comprendre si Copenhague et, plus largement, le Danemark constituent un environnement favorable à l'entrepreneuriat. Les visites réalisées nous permettent de répondre positivement, tout en nuancant ce constat : le pays ne rend pas l'entrepreneuriat facile, mais il offre un cadre particulièrement cohérent pour faire émerger, tester et développer des projets.

Cette cohérence s'est révélée à chaque étape du voyage. Au DTU Skylab, nous avons découvert un lieu où les étudiants, chercheurs et entrepreneurs peuvent passer rapidement d'une idée à un prototype, puis à une activité économique. À Copenhague Fintech, nous avons observé la capacité des banques, des universités, des institutions publiques et des start-up à travailler ensemble autour d'enjeux communs. À Roskilde, REBELS, seismik et Business House nous ont montré l'importance des espaces de travail partagés, du mentorat et de l'accompagnement local pour réduire l'isolement des porteurs de projet. Ces visites traduisent une même réalité : au Danemark, l'entrepreneur n'est pas laissé seul face à son idée ; il peut s'appuyer sur un réseau structuré, accessible et habitué à la coopération.

Les secteurs les plus attractifs correspondent directement aux forces observées sur place. Les technologies numériques, la fintech, les innovations issues de la recherche, les solutions de mobilité, l'économie circulaire et les activités liées à la transition écologique y trouvent un terrain favorable. Le Centre for Sustainability de CBS rappelle notamment que les enjeux environnementaux sont intégrés aux stratégies économiques et aux modèles d'entreprise. Pour un entrepreneur, le Danemark peut donc être un lieu pertinent pour développer des solutions répondant à des besoins concrets : consommer moins de ressources, mieux gérer les villes, faciliter les services financiers, créer des outils numériques ou valoriser la recherche.

L'intérêt du pays ne repose pas uniquement sur son écosystème économique. Les découvertes culturelles et urbaines ont également mis en évidence une certaine qualité de vie. À Copenhague comme à Roskilde, la place accordée au vélo, aux espaces publics, à la proximité de la nature, à la culture et aux initiatives collectives participe à un cadre de vie plus apaisé. Christiania, le quartier de la musique de Roskilde ou encore les différents lieux de vie visités montrent que la créativité ne se limite pas aux entreprises : elle se retrouve dans l'organisation de la ville, les pratiques sociales et la manière d'habiter les espaces. Pour un entrepreneur français, dans un contexte où la pression professionnelle et le risque d'épuisement sont souvent évoqués, cet équilibre peut constituer un véritable facteur d'attractivité.

Il faut néanmoins éviter d'idéaliser le modèle danois. Le coût de la vie est élevé, la fiscalité est importante et l'intégration dans les réseaux demande du temps. La confiance, essentielle dans la société danoise, ne se décrète pas : elle se construit par la fiabilité, l'écoute et la capacité à s'inscrire dans une relation de long terme. Les témoignages recueillis lors de nos rencontres ont aussi rappelé que l'échec, les pivots et les difficultés financières font partie du parcours entrepreneurial.

En conclusion, le Danemark apparaît comme un territoire particulièrement intéressant pour entreprendre, surtout dans les domaines de l'innovation, du numérique et de la transition écologique. Son principal atout réside dans l'articulation entre accompagnement entrepreneurial, coopération entre acteurs, ouverture internationale et qualité de vie. Il ne promet pas la réussite immédiate, mais il propose les conditions pour construire des projets plus solides, plus collectifs et, peut-être, plus durables.

DTU Skylab

 **REBBLS**

**Copenhagen
Fintech**



 **BUSINESSHOUSE**



Auteurs

Ali Idriss LEZZAR · Antoine GAUTIER · Benjamin FOURNIER · Chloe MENSAH · Elisa GOBERT · Elsa ROVELLI · Emma FESSART · Fabien MARCELLIN · Gaspard CORTIER · Imane LALLALI · Inna SAKIEVA · Iris SKACHA · Jean LE GALL · Lena SZEPETOWSKI · Liora BELAISCH · Louison LANDRAGIN · Matheo LARZAT DIBSI · Maurine CHAIX · Nicolas HUYGHUES-DESPOINTES · Philip CHARON · Pierre DALIBON · Quentin CASTILLE · Selena SAHIH · Victor GOURMELLET