

# Gaétan Rougevin-Baville (Meero) : "Les éléments du passé, parfois difficiles, font partie de notre ADN"

*Suite à la pandémie de Covid-19, Meero a opéré un pivot stratégique en abandonnant sa place de marché de photographes professionnels au profit d'une solution logicielle innovante basée sur l'intelligence artificielle. Dans cet entretien avec le CEO Gaétan Rougevin-Baville, découvrez comment Meero a navigué à travers deux PSE et renforcé sa culture d'entreprise avec l'ambition affichée de devenir le leader mondial de la gestion de contenu visuel.*

Temps de lecture : minute

---

13 février 2024

Maddyness : Vous avez traversé une période difficile marquée par deux PSE (Plans de Sauvegarde de l'Emploi) et des défis majeurs. Quelles stratégies avez-vous mises en place pour surmonter ces obstacles et quelle leçon principale en avez-vous tiré ?

Gaétan Rougevin-Baville : En effet, nous avons vécu deux périodes compliquées pour Meero. En 2020, quelques mois après notre levée de fonds record, le Covid a mis l'ensemble de nos activités à l'arrêt. Cet arrêt brutal du business, qui n'a repris par la suite que de manière très progressive, et donc la diminution dramatique de notre chiffre d'affaires, nous ont poussés à mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi afin d'assurer la survie de l'entreprise. Mais cette reprise de l'activité de photographie professionnelle n'a été que partielle dans les années qui

suivirent, le marché du contenu visuel professionnel subissant des mutations plus profondes liées à la pandémie et à l'évolution de la technologie. Nous avons donc dans un second temps pris la décision stratégique de faire évoluer complètement l'activité de l'entreprise. Nous avons arrêté notre activité de place de marché de photographie professionnelle pour nous concentrer sur une offre logicielle de création et d'amélioration du contenu visuel basée sur l'intelligence artificielle. Pour réaliser ce pivot complet et assurer la pérennité de l'entreprise, nous avons dû à nouveau nous séparer de certains collaborateurs par le biais d'un PSE.

Trois éléments ont été essentiels et nous ont permis de mettre en place rapidement ces transformations avec succès. Tout d'abord, la proactivité et le courage dans la prise de décision. Dans les deux cas, nous avons anticipé et pris les décisions de changements structurels de Meero très tôt. Ensuite, nous avons toujours expliqué ces décisions difficiles à l'ensemble de l'entreprise, avec le maximum de transparence possible, y compris concernant les indicateurs financiers. Cela a permis aux employés de comprendre la logique financière et les choix faits par l'entreprise.

Enfin, la qualité de l'exécution des réductions d'effectif a toujours été non négociable pour nous. Nous avons travaillé avec notre département RH et l'inspection du travail (ou son équivalent à l'étranger) afin d'assurer aux collaborateurs nous quittant un départ dans les conditions les plus favorables possibles. Les pratiques malheureusement courantes dans notre écosystème comme les licenciements massifs sans mise en place de plan de départ n'ont jamais et ne seront jamais utilisées chez Meero.

Quelles mesures prenez-vous pour dépasser ces dernières années et comment cela influence-t-il la culture d'entreprise chez Meero aujourd'hui ?

Il n'y a pas de tabou chez Meero et ces éléments du passé, bien que parfois difficiles, font partie de notre ADN. Nous avons réalisé ces réorganisations de manière juste, et en toute transparence envers tous nos collaborateurs. Ceci nous a aidés à tourner la page rapidement et à renforcer une culture d'entreprise fondée sur la confiance et les valeurs essentielles à l'entrepreneuriat que sont la résilience et l'audace. En parallèle de ces changements de structure et d'activité, nous avons transformé la gouvernance d'entreprise afin d'insuffler une nouvelle dynamique. Notre ancien CEO a quitté l'entreprise, je l'ai remplacé, et nous avons fait évoluer le comité de direction, marquant le début d'une ère nouvelle axée vers la technologie et l'innovation.

Depuis ce changement, nous construisons une entreprise technologique, et c'est à cela que nous mettons toute notre énergie. Notre ancien business étant beaucoup plus opérationnel, nous avons dû adapter nos façons de réfléchir, de fonctionner et de collaborer, et accompagner nos équipes dans cette transition. Les acquisitions récentes des startups Autoretouch et CarCutter ainsi que le recrutement d'un certain nombre de collaborateurs avec une réelle expertise technique ont été des catalyseurs importants dans cette transition.

Pouvez-vous nous parler du pivot que Meero a dû effectuer dans son offre de produits ? Comment ce changement a-t-il été reçu par vos investisseurs, votre marché et quel impact a-t-il eu sur votre entreprise ?

Notre pivot est le résultat d'une décision stratégique proactive et réfléchie, motivée par des raisons d'évolution de marché et d'avancées technologiques. Notre transparence en interne, avec nos clients, et vis-à-vis de nos investisseurs nous ont permis d'avancer rapidement, et avec leur soutien. Concrètement, nous avons développé depuis 18 mois une plateforme de traitement d'images qui permet l'utilisation et le passage à l'échelle des multiples modèles d'intelligence artificielle créés par nos

équipes. Elle nous permet de déployer des modèles d'IA ultra-verticalisés avec robustesse et vélocité au travers de nos différents produits. Cette plateforme comprend une brique de contrôle qualité des visuels qui nous permet de ré-entraîner nos algorithmes en continu via une boucle de rétroaction.

Grâce à celle-ci, nous offrons aujourd'hui aux acteurs de l'immobilier (via notre offre Realtors), de l'automobile (via notre offre CarCutter) et de la mode (via notre offre AutoRetouch), des solutions de création et d'amélioration de leur contenu visuel basées sur l'intelligence artificielle. Nos outils permettent de simplifier, de démocratiser et de réduire les coûts de la création de visuels pour nos clients tout en garantissant un niveau de qualité irréprochable, via nos applications mobiles et notre software. Notre expertise photographique dans ces secteurs acquise grâce à notre ancienne activité, notre bagage technique historique, et les acquisitions réussies d'Autoretouch et de CarCutter, nous ont permis de nous affirmer rapidement comme l'un des leaders mondiaux dans ce domaine. Un certain nombre de clients historiques de notre marketplace de photographie professionnelle sont d'ailleurs devenus utilisateurs de nos nouveaux produits, à l'image de Regus, Remax ou Safti. Transition réussie !

Dans un environnement en constante évolution, comment Meero s'adapte pour rester compétitif ? Y a-t-il de nouvelles directions ou de nouveaux marchés que vous envisagez d'explorer ?

En effet, les technologies liées à l'image sont en constante évolution et l'innovation est incroyable dans ce domaine. De nouveaux acteurs apparaissent tous les jours, et la concurrence est très présente. Nous avons fait le choix d'un positionnement très clair et structurant (B2B exclusivement, approche ultra verticalisée), nous permettant d'investir considérablement dans ces domaines afin de créer une proposition de valeur différenciante et une forte compétitivité.

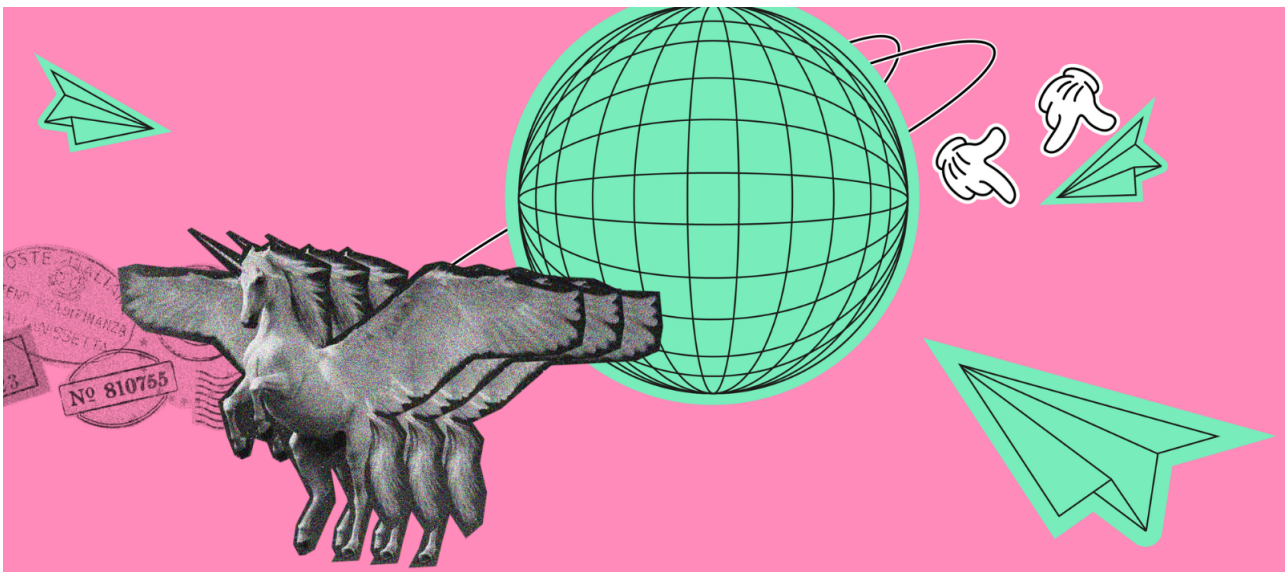
Notre but est de permettre à toute entreprise de créer son contenu visuel facilement, qui soit authentique, et avec une garantie de qualité, tout en continuant d'innover et d'enrichir notre offre :

- Facilement car nos technologies sont accessibles via notre software ou notre application mobile dont l'utilisation est extrêmement simple. Un agent immobilier sans aucune compétence en photographie peut en quelques secondes obtenir un résultat quasi professionnel sur un shooting immobilier, retoucher ses photos en un clic ou accéder à notre fonctionnalité de home staging.
- Authentique car en aucun cas nous ne modifions la réalité. Lorsqu'on achète une voiture d'occasion, la photo doit correspondre exactement à l'objet, une surprise lors d'un déplacement en physique chez le concessionnaire (couleur, dommage etc.) n'est jamais une bonne chose.
- Avec une garantie de qualité. Aucun algorithme d'intelligence artificielle n'a un taux de succès à 100 %. En B2B, il est essentiel de pouvoir garantir la qualité et la conformité des visuels avec les guidelines des clients à 100 %. Chez Meero, nous avons mis en place un processus optimisé et robuste de contrôle qualité des images qui fait entièrement partie de notre proposition de valeur et nous permet d'assurer une qualité parfaite sur la totalité des visuels traités.

Par ailleurs, nos équipes comptent parmi les meilleurs talents tech d'Europe et nous permettent d'innover constamment. Nous sortons 2 à 3 nouvelles features importantes par verticale par trimestre et c'est là que se concentre pour le moment notre investissement, et non dans l'ouverture de nouvelles verticales à court terme.

En regardant vers l'avenir, quel est le plan à long terme pour Meero ? Quelles sont les grandes ambitions ou les objectifs majeurs que vous visez dans les prochaines années ?

Notre ambition est simple : devenir le leader mondial de la gestion de contenu visuel, de la création à la visualisation, dans chacune de nos verticales. Et ce de manière la plus fluide possible pour nos clients, donc en s'intégrant au maximum dans leur écosystème. Cela reposera évidemment sur la performance de notre plateforme de traitement d'images et de nos algorithmes d'intelligence artificielle, qui constituent notre investissement principal des prochaines années. Mais également sur notre stratégie de commercialisation au sein de chaque verticale.



À lire aussi

La France compterait 26 licornes... ou moins, on ne sait plus trop



## MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

---

Article écrit par Louis Carle