

ADRIEN TSAGLIOTIS

Préface de **Frantz Grenier**, *Rédacteur en chef du JDN*

S'inspirer des start-up à succès

DUNOD

2^e édition

Maquette de couverture : Cédric Aubry

Mise en page : Belle Page

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2019
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-077937-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Yiyia, mon oncle Pierre
et tous ceux qui nous ont quittés trop tôt.*

Sommaire

Préface..... 7

Introduction 11

Partie I

Créer comme Pinterest

1. Se retirer une épine du pied..... 27

2. Tout part d'une innovation 32

3. Ne pas (toujours) donner à l'utilisateur ce qu'il veut 40

4. L'importance du timing et du facteur chance 47

5. Les premiers utilisateurs doivent être organiques..... 56

6. Tisser des liens forts avec ses premiers utilisateurs 95

Partie 2

Exécuter comme Airbnb

7. Améliorer le produit grâce à la communauté 101

8. S'immiscer dans le quotidien de ses clients 132

9. Transformer son modèle de revenus en atout 139

10. Établir une relation de confiance 153

Partie 3

Croître comme Uber

11. Fédérer autour d'une vision 175

12. Les « Regulatory Hacks » 195

13. L'importance du recrutement 210

Remerciements 223

Préface

Créer sa start-up est une aventure à laquelle aucune école ne prépare. Pour trouver la bonne direction, faire les bons choix, les créateurs d'entreprise s'entourent de mentors qui, pleins d'expérience, sauront les guider. Lorsqu'ils ont de la chance, ils les trouvent dans leur entourage, chez des amis d'amis. Parfois, il faut les chercher dans un incubateur, un accélérateur, une association, ou en glissant une carte dans leur poche au coin d'une porte à la fin d'une conférence, en espérant qu'ils vous recontactent (eux ont rarement de carte sur eux !)... Mais il y a mieux. Pour avoir les meilleurs conseils, il faut les meilleurs conseillers, les plus expérimentés, ceux qui ont réussi en quelques années à créer un géant mondial, un leader sur son secteur, ceux pour lesquels les investisseurs se sont battus pour entrer à leur capital, ceux qui sont invités à prodiguer leurs conseils dans chaque grand-messe de l'Internet, à travers le monde. Ceux-là sont pour la plupart très loin. Le plus souvent installés dans la Silicon Valley, à 9 000 kilomètres d'ici. Derrière leur porte, des hordes de startupper font la queue pour obtenir 5 minutes de leur temps afin de leur exposer leur idée, leur projet, en espérant qu'ils pourront les aider. Mais rares sont ceux à les atteindre.

Intéressé par l'univers des start-up, c'est pourtant vers eux qu'Adrien se tourne. Pour les approcher, il devient journaliste, tape à la porte du Journaldunet et propose de couvrir tous les plus grands événements dédiés à l'univers des start-up en France et à l'étranger. Après de nombreuses galères, des centaines d'e-mails et de coups de fil sans réponse, un anglais au début très rudimentaire mais un culot monstre, Adrien réussit à se rapprocher d'eux, à les côtoyer et à les faire accoucher de toute l'expérience qu'ils ont acquise. Ce sont ces heures

d'entretiens qu'il a décidé de partager dans ce livre. Des confidences illustrées d'anecdotes qui expliquent pourquoi ils ont (parfois) échoué, et comment ils ont finalement réussi à trouver le bon chemin, en s'adaptant, le plus souvent grâce à leur meilleur allié : leur culture web et leur bon sens.

Mais qui sont ces stars du web ? Si certains sont à peine majeurs, cultivant le mythe du startupper qui crée sa société dans le garage de ses parents le soir après les cours, la plupart ont déjà connu plusieurs expériences professionnelles. Car les temps ont changé depuis la bulle du début des années 2000. Se faire une place n'est plus aussi facile face à des leaders déjà bien installés. Le temps des pionniers est révolu. Une bonne idée ne suffit plus. En plus de devoir trouver le bon filon, apporter une vraie réponse à un vrai problème que se pose le plus grand nombre des internautes, il faut passer maître dans l'exécution. Grossir vite, innover pour ringardiser les acteurs en place, que ce soit dans la nature du service proposé, l'ergonomie, le marketing, le design, le modèle économique... Mais surtout penser au client, à l'utilisateur, en se mettant à chaque instant dans sa peau. Et attention à ne pas succomber aux effets d'une mode qui, une fois passée, entraînera l'entrepreneur dans son déclin, si son image y est associée.

Dans tous les cas, l'argent ne doit pas être un problème. Tout du moins au début. Valider l'intérêt de son offre ne nécessite pas des investissements faramineux, ni une communauté très importante. Une poignée d'utilisateurs peut suffire à déterminer son intérêt, ainsi que les critères à prendre en compte pour juger de son succès. Vient ensuite la phase de l'exécution. Le réel début de son activité, ponctué de multiples améliorations validées par *A/B testing*. En espérant que le bouche-à-oreille la fera décoller, plutôt que d'avoir à dépenser en acquisition. Car si les temps ont changé pour les créateurs d'entreprise, ils ont aussi changé pour les internautes. Leur récente maturité en fait des utilisateurs exigeants, pour qui la moindre défaillance technique peut être rédhibitoire, la moindre complexité dans l'usage

peut les faire aller voir ailleurs. Plus que jamais, il faut en prendre soin, les chouchouter, les conquérir pour ne jamais les perdre. Car s'ils peuvent être les meilleurs alliés de la croissance de l'entreprise, ils peuvent aussi devenir ses pires ennemis, par le biais d'un mauvais commentaire qui remonte dans Google, ou d'une note misérable dans un store d'application qui lui collera à la peau pendant des mois. Et si les créateurs de start-up à succès cités dans ce livre ont tous un point en commun, c'est bien celui-ci : ils sont tous des enfants de Jeff Bezos. Car chez Amazon, le service client n'a pas de prix. Il est même le principal budget marketing.

En montrant concrètement à quelles difficultés ont été confrontés les plus célèbres entrepreneurs d'aujourd'hui et comment ils ont trouvé la parade, ce livre permet de démystifier l'entrepreneuriat et de donner les clés pour trouver le chemin du succès. Car après tout, crise ou pas crise, l'envie de créer sa société doit être le seul moteur. Quel que soit le sens du vent, des dizaines de start-up se créent chaque jour en France et continueront de se créer. Alors, à quand la vôtre ?

Frantz Grenier

Rédacteur en chef du JDN

Introduction

Transformer ses passions en business

Pour Reid Hoffman, cofondateur de LinkedIn et investisseur au sein du fonds d'investissement Greylock Partners, nous sommes tous des entrepreneurs. Si l'on admet le terme « entreprendre » au sens général – non économique –, nous sommes en effet tous des créateurs. Selon l'ancien patron de LinkedIn, ce besoin de créer serait par nature ancré en chacun de nous. Dans son livre *The Start-up of You*, il précise :

« Tous les hommes sont des entrepreneurs, non parce qu'ils sont appelés à créer des entreprises, mais parce que la volonté de créer figure dans le génome humain, et la création est l'essence même de l'entrepreneuriat. »¹

Les plateformes web pour aider à exprimer sa créativité sont désormais légion, comme YouTube, qui permet à des amateurs de mettre en ligne gratuitement leurs vidéos. Et il n'est pas rare de se demander si certains de ces clips ont réellement été réalisés par des amateurs tant leur rendu se montre digne de professionnels. Certaines chaînes YouTube ont d'ailleurs réussi à bâtir des audiences à faire pâlir d'envie des dirigeants de chaînes de télévision, à l'image de PewDiePie – créée par un Suédois en 2009 – qui dépassait les 87 millions d'abonnés en 2019. Les passionnés d'image et de photographie qui souhaitent faire découvrir leurs clichés ne sont pas en reste et n'ont que l'embaras du choix (Instagram, Pinterest, etc.). Même chose du côté des musiciens qui voudraient diffuser leur musique (Spotify, SoundCloud, etc.) ou des écrivains qui souhaiteraient publier leurs écrits sur la Toile (Amazon, Scribd, etc.).

1. *The Start-up of You*, Reid Hoffman et Ben Casnocha, 2012. *Managez votre carrière comme une start-up*, Leduc.s Éditions, 2013, pour la traduction française.

Gagner de l'argent grâce à ses passions ou passe-temps est aujourd'hui possible. En effet, pour transformer ses hobbies en véritable business, les solutions ne manquent pas :

- Sur Etsy, un artisan pourra vendre ses objets faits-main.
- Sur EatWith, un cuisinier amateur pourra transformer sa salle à manger en table d'hôte.
- Sur TaskRabbit, un bricoleur du dimanche pourra proposer ses services à des particuliers.
- Sur Vayable, un passionné d'architecture ou d'histoire pourra partager ses connaissances en devenant guide de voyage, etc.

Bien entendu, les revenus tirés de ces activités ne servent qu'à compléter un salaire – alors que certains n'hésitent pas à dénoncer la précarisation du travail liée à l'essor de ces plateformes. Pour autant, des exemples ont montré que ces sources de revenus complémentaires peuvent parfois devenir un véritable tremplin vers quelque chose de beaucoup plus grand.

L'entrepreneuriat est aujourd'hui à portée de clic. L'accès au financement s'est démocratisé, notamment grâce au développement des plateformes de *crowdfunding*. Lancer une campagne sur KickStarter ou IndieGogo permet à la fois de lever des fonds, mais aussi de valider l'existence d'un marché pour son futur produit, alors même que, pour beaucoup, le coût de l'entrepreneuriat ne représente plus une barrière à l'entrée. Les ressources informatives gratuites dédiées aux entrepreneurs foisonnent sur la Toile. Autrefois considérés comme des aliens, les entrepreneurs semblent être devenus les nouvelles rockstars. Des startupper, investisseurs ou autres structures dédiées à l'accompagnement des start-up – à l'image de The Family ou Station F en France – partagent gratuitement leur expérience à travers des conférences, billets de blog et autres vidéos. Les créateurs de start-up ont à leur disposition tout un éventail de services leur permettant de gagner du temps dans le développement de leur produit. À l'ère des API, plus besoin de

tout développer soi-même. Un programmeur pourra gagner un temps précieux en ayant recours à des services spécialisés tels que AWS pour l'infrastructure Cloud, Stripe pour la gestion des paiements, Twilio pour les communications, etc.

Selon Chris Guillebeau, auteur de *The \$100 Startup*, de grosses sommes ne sont plus nécessaires pour se lancer aujourd'hui. Même un investissement très faible de moins d'une centaine de dollars peut suffire pour démarrer. Dans son livre, Chris prend comme exemple les histoires d'une cinquantaine de personnes qui partagent un point commun : celui d'avoir réussi à générer au minimum 50 000 dollars par an avec un investissement de départ extrêmement faible. Ce qu'il en ressort aux yeux de l'auteur, c'est qu'un business plan ou un MBA ne sont pas indispensables pour réussir. Pas non plus besoin d'employés pour atteindre un tel niveau de revenus. Non, pour Chris, seuls trois facteurs comptent :

- « 1. Le produit ou le service : ce que vous vendez.
2. Des personnes prêtes à payer pour cela : vos clients.
3. Un moyen d'être payé : comment vous allez échanger votre produit ou service contre de l'argent. »¹

Chris insiste également sur la passion. Dans les exemples qu'il cite, les individus n'avaient pas pour objectif de créer une multinationale mais simplement d'être en mesure de vivre de leurs hobbies. Il explique également qu'il est indispensable qu'il y ait « convergence » entre la passion de l'entrepreneur et l'existence réelle d'une clientèle, sans quoi une simple passion ne pourra pas se transformer en business. Nous sommes en effet tous passionnés par quelque chose et chacun d'entre nous possède sans aucun doute des capacités dans un domaine particulier. Transformer ses hobbies en véritable business ou tirer des revenus de ses passe-temps est un rêve commun qu'Internet a rendu réalité.

1. *The \$100 Startup*, Chris Guillebeau, CROWN, 2012. 100 € pour lancer son business, Pearson, 2014, pour la traduction française.

Parmi la multitude d'exemples racontés par Chris Guillebeau, figure l'histoire de Brett Kelly, un développeur de logiciels. Utilisateur inconditionnel de la plateforme Evernote – permettant de sauvegarder et d'organiser des notes, images ou vidéos –, Brett a décidé de partager ses connaissances avec le reste de la communauté dans un ouvrage, afin que chacun puisse tirer le maximum du logiciel. Il passera plusieurs mois à se documenter et à rédiger ce manuel de 90 pages qu'il proposera ensuite à la vente sur Internet. Alors qu'il ne s'agissait que d'un simple projet annexe aux yeux de Brett, les ventes de son livre *Evernote Essentials* seront au rendez-vous et lui permettront même de générer des revenus conséquents : plus de 120 000 dollars en un an qui lui seront transférés *via* Paypal. Ce dernier a ainsi combiné ses intérêts personnels et son expertise pour produire quelque chose que certains étaient prêts à acheter. Grâce à son initiative, Brett a eu d'autres opportunités. Il a notamment été repéré par Phil Libin, ex-CEO d'Evernote (devenu aujourd'hui investisseur), qui a décidé de lui offrir un poste.

Le web semble avoir changé la donne : l'entrepreneuriat n'est plus réservé à une élite. Avec quelques centaines de dollars en poche, n'importe qui a désormais la possibilité de tester son idée et de se lancer. Il pourra en tirer des revenus et, éventuellement, vivre pleinement de son activité. Mais, comme l'explique Chris Guillebeau, le plus important dans une telle démarche est de pouvoir gagner en liberté, en définissant soi-même son mode de vie :

« Partout dans le monde, des gens ordinaires renoncent au salariat traditionnel pour tracer leur propre route. Au lieu de combattre le système, ils créent leur forme de travail à eux, d'ordinaire sans beaucoup de formation et presque toujours sans beaucoup d'argent. Ces créateurs d'entreprise inattendus transforment leur passion en profit tout en donnant du sens à leur vie. »¹

1. *The \$100 Startup*, Chris Guillebeau, CROWN, 2012. *100€ pour lancer son business*, Pearson, 2014, pour la traduction française.

Le mental de l'entrepreneur

Chez certains, l'esprit entrepreneurial a fait très tôt son apparition. Le parcours de Richard Branson en est une belle illustration. À l'âge de 11 ans, le charismatique fondateur du groupe Virgin lance sa première affaire avec son meilleur ami. Ensemble, ils décident de monter un élevage de perruches.

« Nous avons entrevu une ouverture sur ce marché : les perruches étaient à l'époque très populaires auprès des écoliers », explique-t-il.

Toutefois, les oiseaux se reproduisent plus vite que les deux associés n'arrivent à les vendre, sans compter que des rats s'attaquent à l'élevage. Les perruches restantes seront finalement libérées par la mère du jeune entrepreneur. Mais Richard Branson ne tardera pas à rebondir avec un nouveau projet : celui d'ouvrir une plantation de sapins. Son idée est alors d'acheter de jeunes arbres pour les revendre une fois plus grands.

« Malheureusement, des lapins sont passés par là », raconte Branson pour expliquer pourquoi le projet ne rencontrera pas le succès visé.

Pour autant, ces deux revers n'entameront en rien la détermination de l'entrepreneur. Et pour cause, son projet suivant – le lancement du magazine *Student* en 1968 – connaîtra davantage de réussite. Mais c'est évidemment le groupe Virgin qu'il fondera en 1970 qui le rendra célèbre.¹ Aucun rat ni lapin n'auraient pu empêcher Richard Branson de concrétiser ses rêves.

Tony Hsieh, autre entrepreneur de génie, fait lui aussi ses premiers pas très jeune dans le monde de l'entrepreneuriat. Dans son livre *L'Entreprise du bonheur*, le PDG de Zappos raconte

1. <https://www.linkedin.com/pulse/20131028225753-204068115-my-first-job-breeding-budgies-the-business-and-birds-took-off>

comment à seulement 9 ans il annonce à ses parents vouloir mettre en place un élevage de vers de terre. Tout comme Richard Branson, Tony a ensuite l'idée de lancer son journal. Néanmoins, le projet ne rencontre pas le succès escompté puisque les deux éditions du journal – *The Gobbler* – ne s'écoulent qu'à six exemplaires au total. Mais quelque temps après, une autre idée permet finalement à Tony de générer ses premiers revenus : un business de vente de badges par correspondance. Grâce à l'acquisition d'une machine et d'un peu de matériel, son idée est de proposer aux enfants, *via* un catalogue, de leur confectionner un badge personnalisé avec leur photo.

Cette fois-ci, les ventes – et les revenus – sont au rendez-vous. Cette première réussite reste certes anecdotique à côté du succès de Zappos, mais elle permet à Tony de se familiariser avec le monde des affaires. Il retient notamment de cette expérience « qu'on peut diriger avec succès une entreprise par correspondance sans aucun contact direct avec les consommateurs ».

Si ces premières expériences, et échecs, sont souvent formateurs pour un entrepreneur, son vécu personnel compte également pour beaucoup. Jan Koum, fondateur de WhatsApp, peut en témoigner. D'origine ukrainienne, Jan grandit en URSS avant de déménager aux États-Unis à l'âge de 16 ans. Il garde de son enfance le souvenir d'une société où tout peut être espionné et où chacun craint de voir ses conversations écoutées par les services du KGB. Ces souvenirs expliquent pourquoi, lorsqu'il crée WhatsApp quelques années plus tard, Jan Koum fait du respect de la vie privée de ses utilisateurs sa principale obsession. Et c'est sans doute aussi pourquoi il décide de quitter WhatsApp en 2018, soit quatre ans après l'avoir vendu à Facebook, sur fond de désaccord avec Mark Zuckerberg sur l'exploitation des données personnelles.

**Extrait du billet « Setting the record straight »,
publié le 17 mars 2014 sur le blog de WhatsApp**

« [...] Avant toute chose, je veux m’assurer que vous comprenez à quel point je tiens au principe de la protection de la communication privée. Pour moi, c’est une affaire personnelle. Je suis né en Ukraine et j’ai grandi dans l’URSS des années 1980. L’un de mes souvenirs les plus marquants de cette époque est une phrase que ma mère répétait souvent au téléphone : « Ce n’est pas une conversation téléphonique ; je te dirai ça en personne. » Le fait que nous ne pouvions parler sans craindre que nos communications ne soient surveillées par le KGB est en partie la raison de notre déménagement aux États-Unis lorsque j’étais adolescent.

Le respect de votre vie privée fait partie de notre ADN, et nous avons construit WhatsApp avec l’objectif d’en connaître le moins possible sur vous : vous n’avez pas à nous donner votre nom et nous ne vous demandons pas votre adresse e-mail. Nous ne connaissons pas votre date d’anniversaire. Nous ne connaissons pas votre adresse. Nous ne savons pas où vous travaillez. Nous ne savons pas ce que vous aimez, ce que vous recherchez sur Internet et ne relevons pas votre position GPS. Aucune de ces données n’a jamais été collectée ni stockée par WhatsApp, et nous n’avons pas du tout l’intention que cela change. [...] »

Ce vécu est également souvent une source d’inspiration pour les entrepreneurs. C’est en effet à partir de leurs expériences personnelles que la plupart des fondateurs de start-up décèlent une opportunité ou décident de s’attaquer à un problème :

Indiegogo : Slava Rubin, Danae Ringelmann et Eric Schell fondent IndieGogo en 2008 après avoir tous les trois rencontré des difficultés à lever des fonds (Slava avait cherché à lever des fonds pour la recherche contre le cancer et Danae afin de

financer une pièce de théâtre). Ils décident donc de cofonder l'une des premières plateformes de financement participatif – *crowdfunding* en anglais – afin de « démocratiser l'accès aux capitaux », selon les propres termes de Slava Rubin, son CEO.¹

BuzzFeed : le fondateur de BuzzFeed a lui aussi été inspiré par l'une de ses expériences personnelles. En 2011, Jonah Peretti est encore étudiant au MIT. Il décide à cette époque de commander à Nike une paire de baskets personnalisée avec le terme « sweatshop » cousu sur les chaussures – ce terme désigne les ateliers dans lesquels sont fabriquées les chaussures de l'entreprise. La marque de sport – qui proposait aux clients de personnaliser leurs paires de baskets – refuse la requête du jeune étudiant. Après avoir vu sa requête refusée par Nike, le futur entrepreneur se défend dans un e-mail rédigé non sans humour :

De : « Jonah H. Peretti » peretti@media.mit.edu
 À : « Personalize, NIKE iD » nikeid_personalize@nike.com
 Objet : RE: Your NIKE iD order o16468000

Bonjour,

Ma commande a été annulée, mais mon NIKE iD personnel ne va pas à l'encontre des critères données dans votre message. Mon iD personnel sur mes ZOOM XC USA personnalisées était le mot « sweatshop ». Sweatshop n'est : 1) ni la marque déposée d'une autre entreprise ; 2) ni le nom d'un sportif ; 3) ni ?? ; 4) ni un gros mot.

J'ai choisi cet iD pour ne pas oublier le labeur et le travail des enfants qui ont fabriqué mes chaussures. Pourriez-vous me les envoyer immédiatement.

Merci et bonne année,
 Jonah Peretti²

D'autres échanges d'e-mails suivront.

1. <http://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/slava-rubin-slava-rubin-indie-gogo.shtml>

2. <https://www.theguardian.com/media/2001/feb/19/1>