



TO SCALE OR NOT TO SCALE

12 FREINS A LEVER POUR BOOSTER SA START-UP

EN PARTENARIAT AVEC

Maddyness



INTRODUCTION

Tout ce qui suit est le fruit de nos observations de terrain auprès de plus d'une centaine de jeunes entreprises de la Tech, vendant en B2B des produits et services aux entreprises.

Le B2C obéit, dans plusieurs de ses dimensions, à des logiques quelque peu différentes qui ne seront pas abordées dans ce livre blanc.

Par ailleurs, les 12 freins que nous passons en revue et qui font que si peu de Startup du numérique passent à l'échelle (« scalent ») ne sont pas exhaustives.

Il nous semble néanmoins que ce sont les premières et les plus importantes. En effet, pourquoi se préoccuper de structurer le back-office s'il n'y a pas de business ? A quoi bon chercher à optimiser les fonctions support si l'équilibre financier (le break-even) n'est pas atteint ?

Chaque chose en son temps...

« Un entrepreneur n'est pas quelqu'un qui veut créer forcément son entreprise, mais c'est un marathonien obsédé par la volonté de transformer une vision en une réalité. Il faut se référer à cette vision, apprendre tous les jours, travailler très dur, viser l'excellence et avoir de la passion »

Stanislas Niox-Chateau, co-fondateur de Doctolib.

Jamais autant de femmes et d'hommes n'ont entrepris que depuis quelques années. Pourquoi ?

Pour ce qui est des jeunes, il apparaît lorsqu'on les questionne que leur première motivation est de ne PAS travailler dans les grands groupes dans lesquels ils ont effectué des stages. Manque d'innovation, de reconnaissance, absence de croissance qui mine les perspectives de promotion, culture du politiquement correct, organisations matricielles déshumanisées... les raisons ne manquent pas.

Mais il n'y a pas que les jeunes qui entreprennent. Les moins jeunes aussi ; les seniors également.

Alors, avec un tel enthousiasme auquel s'ajoute la structuration de nombreux guichets tant publics (BPI France) que privés (Business Angels, fonds d'investissements, ...) dans lesquels les fonds abondent (contrairement aux décennies précédentes), comment expliquer qu'il y ait si peu de réussites et tant d'échecs ?

Nous séparerons volontairement deux phases bien distinctes de la vie des jeunes entreprises – les startups.

Faisons une incise dans notre propos : comment définir une startup ?

Non pas, comme certains l'affirment, une entreprise en hyper-croissance. Si c'était le cas, cet ouvrage n'aurait aucun sens, et les très nombreux échecs n'auraient pour raison que le manque de fonds ou les erreurs tactiques.

Il n'en est rien : la majorité des startups ne décollent pas, ne croissent pas et atteignent très rapidement leur plafond de verre.

Donc, une startup est une jeune entreprise, de petite taille, qui a vocation à croître (mais ne le fait que rarement) parce qu'elle dispose – en théorie – d'un marché de grande capacité et parce qu'elle innove.

Elle innove par sa technologie, par son business model, mais plus encore par la disruption qu'elle propose dans les usages que feront ses clients de ses produits et services.

Revenons à notre propos : la vie des startups est composée de plusieurs phases bien distinctes.



I – L'AMORÇAGE.

L'entrepreneur (ou l'équipe s'ils sont plusieurs) a une vision, une idée. Au début, la société n'est pas encore créée, et le produit n'est qu'un PPT. Autofinancement (famille et amis) ou premier tour de table (Business Angels), les statuts sont déposés et la R&D peut commencer.

A ce stade, deux erreurs majeures (et assez fréquentes) sont commises qui portent en elles une bonne partie des échecs futurs.

- « Tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil » disait Jean Yanne. L'égalitarisme en termes de détention du capital est une hérésie pure et simple. Comme le disait sous forme de boutade un avocat spécialisé dans les fusions-acquisitions : « la majorité du capital doit être détenue par un nombre impair d'actionnaire, strictement inférieur à trois ».

- Il est beau mon produit ! Si le Test & Learn est une excellente philosophie de recherche d'adéquation entre un produit et son marché, elle ne s'applique qu'avec un produit. Néanmoins, se concentrer sur le développement, dans son garage, sans se confronter au terrain et donc aux futurs clients est sans nul doute la plus grande erreur à ne pas commettre. Ce n'est pas parce qu'une idée est géniale que le succès sera au rendez-vous, c'est parce l'une des composantes de l'idée, au moins, satisfera les clients.

Durant cette phase, le plus important est l'agilité. Il faut se remettre en cause en permanence, se confronter au marché, tester les réactions de tous à son idée et à sa vision.

Ne pas avoir peur de se faire voler son idée. Soit elle est bonne et quelqu'un l'a probablement déjà eue. Soit elle est mauvaise et il faudra en changer, le plus vite possible.

Donc la paranoïa n'est pas de mise. S'ouvrir est essentiel. Faire un pivot par trimestre n'a rien d'infâmant.

2 – LE DÉVELOPPEMENT.

Pour les entreprises qui ont survécu à la première phase, c'est le moment de vérité.

Le produit existe, les premiers clients (puisqu'on parle d'innovation, il s'agit « d'early adopters ») sont là également. Ils ont été acquis grâce au carnet d'adresse de l'équipe et des premiers investisseurs.

Le problème devient : comment répéter les succès, comment accélérer ?

L'immense majorité des startups cale à ce moment-là.

Ce qu'il manque ? Tout d'abord un business model complet et cohérent.

Ce que nous avons pu constater, sur le terrain, c'est qu'il manque le plus souvent plusieurs éléments fondamentaux.



En tout premier lieu, la cible

«Qui trop embrasse mal étreint» dit le dicton. Or, être concentré sur une cible est le seul moyen de ne pas se disperser. Encore faut-il avoir la bonne cible ; celle qui va se dire qu'elle ne peut pas ne pas s'intéresser à ce produit parce qu'il va lui apporter une valeur ajoutée certaine.

La lubie (car c'en est une) qui consiste à vouloir à tout prix s'attaquer au CAC 40 est, le plus souvent, une grave erreur. Les circuits d'achats complexes, la perte d'autonomie et de responsabilité des acteurs, voulue ou subie, allongent les cycles de vente de manière phénoménale et dangereuse pour un petit acteur qui se doit de maîtriser son coût commercial.

En second lieu, la valeur ajoutée

La plupart des dirigeants confondent valeur ajoutée et richesse fonctionnelle. La seconde est sans importance pour le client. Ce qui lui importe, c'est ce que le produit va lui apporter EN PLUS qu'il n'a pas déjà et qui sera un AVANTAGE pour lui.

En troisième lieu, la politique tarifaire

Ce qui importe, c'est d'être chez le client. « On est plus intelligent dedans que dehors ». Il faut donc signer, et signer vite. Un produit d'appel, tarifé au plus juste (voire en freeware) permet d'être ensuite en position de faire de la vente additionnelle (upsell) si et seulement si le produit d'appel permet de prouver que la promesse initiale, démontrée rapidement sur un sous-ensemble, est tenue.

Enfin, on s'assurera que, d'une part, les arguments de vente sont pertinents et font mouche, et que, d'autre part, le Go-To-Market, qui s'appuie sur un écosystème riche et varié, fonctionne.

Dans les chapitres qui suivent, nous nous attacherons à lister 12 freins qui font que les startups ne «scalent» pas, ou pas assez vite.

Mais avant cela, attachons-nous à identifier pourquoi ces freins ne font pas suffisamment partie des préoccupations majeures des dirigeants de startup.

La cause principale nous semble tenir aux véritables motivations des entrepreneurs (outre celle évoquée plus haut).

La première d'entre elles est de ne pas avoir de patron.

Que ce soit un fantasme d'étudiant qui se concrétise à la sortie des études (quelques patrons repoussoirs qui ont donné au mot liberté un sens impératif...) ou tout autre raison, c'est une des motivations majeures qui poussent à entreprendre.

Si cette motivation est unique, cela représente un danger certain car il va manquer de nombreux autres drivers qui contribueront au succès.

La seconde motivation tient à une idée.

Qu'elle soit le fruit de lectures, d'observations, de discussions, peu importe. On a une idée qui va révolutionner le monde, à tout le moins une activité précise.

Et pour cela, rien de plus simple que de concevoir et de développer un logiciel qui va résoudre un problème jusque-là sans réponse, chronophage ou complexe.

La troisième est moins prosaïque : devenir riche.

A tous ceux-là, je ne me prive jamais de rappeler que, dans un premier temps (et qui peut durer) c'est plutôt ceinture sur la rémunération...

Mais ces motivations ne sont pas garantes du succès.

Et c'est là, souvent que le bât blesse.

Sans vision, c'est-à-dire non pas un chiffre d'affaires, des effectifs ou une entrée en bourse, mais bien une projection de ce que sera l'entreprise à travers ses produits, ses clients et l'usage que ceux-ci en feront, à travers la valeur ajoutée qu'elle leur apportera, il manquera l'essentiel.

Vision, complétude du business model, tels sont donc l'alpha de la réussite.

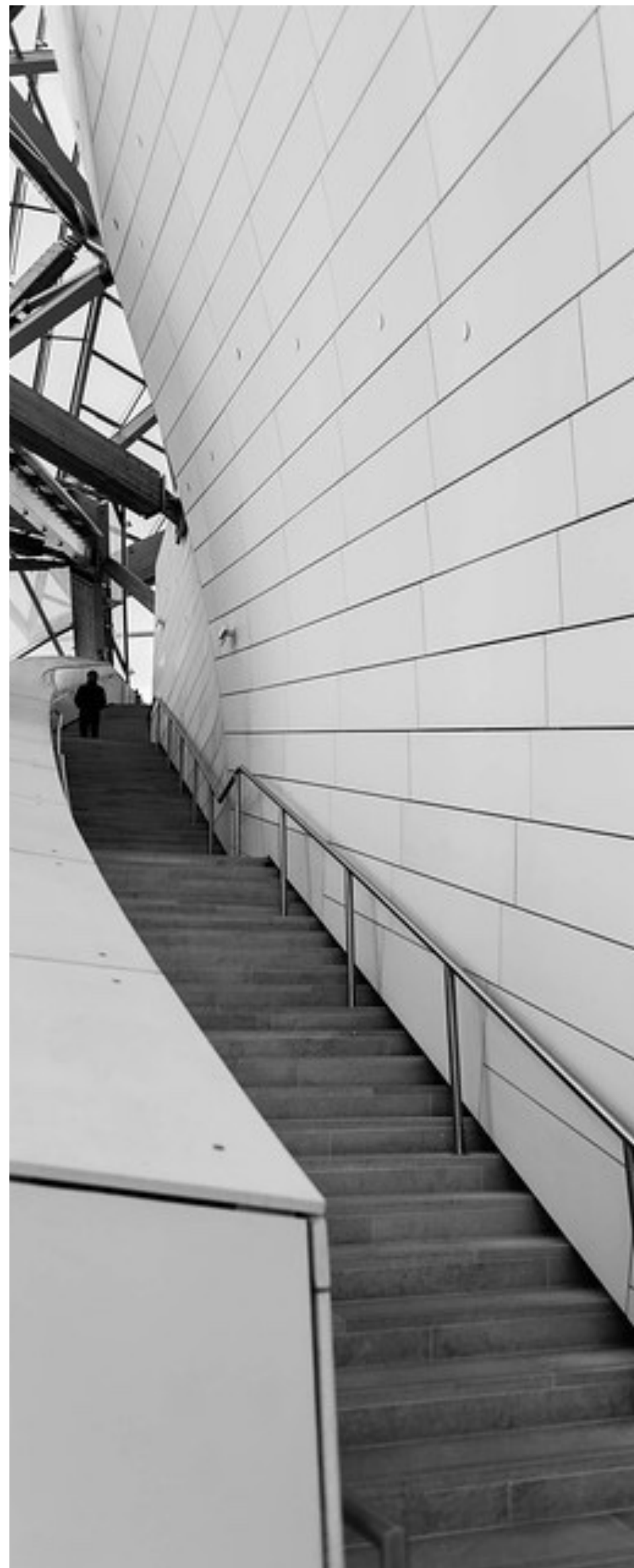
Reste l'oméga.

L'oméga, c'est l'impérative structuration de l'entreprise dès le début de la phase de développement.

C'est ce qui manque cruellement à la quasi-totalité des startups survivantes et que l'argent ne résout pas.

Mais place à l'analyse des 12 freins qui empêchent les startups de passer à l'échelle.

Bonne lecture



SOMMAIRE

Frein n°1 : adopter une logique de moyens et non de résultats	10
Frein n°2 : faire l'impasse sur l'épreuve du terrain	17
Frein n°3 : faire trop coller le marketing au produit/service	24
Frein n°4 : rater son ciblage	32
Frein n°5 : mal qualifier ses cibles	38
Frein n° 6 : rater sa génération de leads	44
Frein n°7 : mal qualifier ses opportunités	50
Frein n°8 : mal calibrer ses partenariats	56
Frein n°9 : surestimer la taille de l'équipe commerciale nécessaire	62
Frein n°10 : recruter des commerciaux inadaptés au contexte	67
Frein n° 11 : se tromper sur le financement et l'emploi des fonds	74
Frein n°12 : passer à côté de son véritable marché	82



FREIN N°1 : ADOPTER UNE LOGIQUE DE MOYENS ET NON DE RÉSULTATS

FREIN N°1 : ADOPTER UNE LOGIQUE DE MOYENS ET NON DE RÉSULTATS

Très souvent, nous observons sur le terrain que les créateurs de startups technologiques commettent la même erreur, peut-être à cause de leur formation d'ingénieurs. À savoir qu'ils se concentrent sur les aspects techniques de leurs produits ou de leurs services et non sur la création de valeur client.

LE SYNDROME DU PRODUIT PARFAIT

En fait, la tendance fréquente est de viser le produit parfait ou à tout le moins, celui qui réunit le maximum de fonctionnalités. Les fondateurs s'enferment donc souvent dans les détails afin d'aller au bout de leur logique, en oubliant au passage que ce n'est pas l'accumulation de fonctions qui va nécessairement séduire les clients, mais plutôt la capacité à résoudre un vrai problème de manière adaptée.

Oublier cette règle mène tout droit à l'échec et la startup ne décolle pas du fait de l'opposition entre deux logiques : **la logique de moyens et la logique de résultats.**

STARTUPERS ET CLIENTS : LE CHOC DES CULTURES

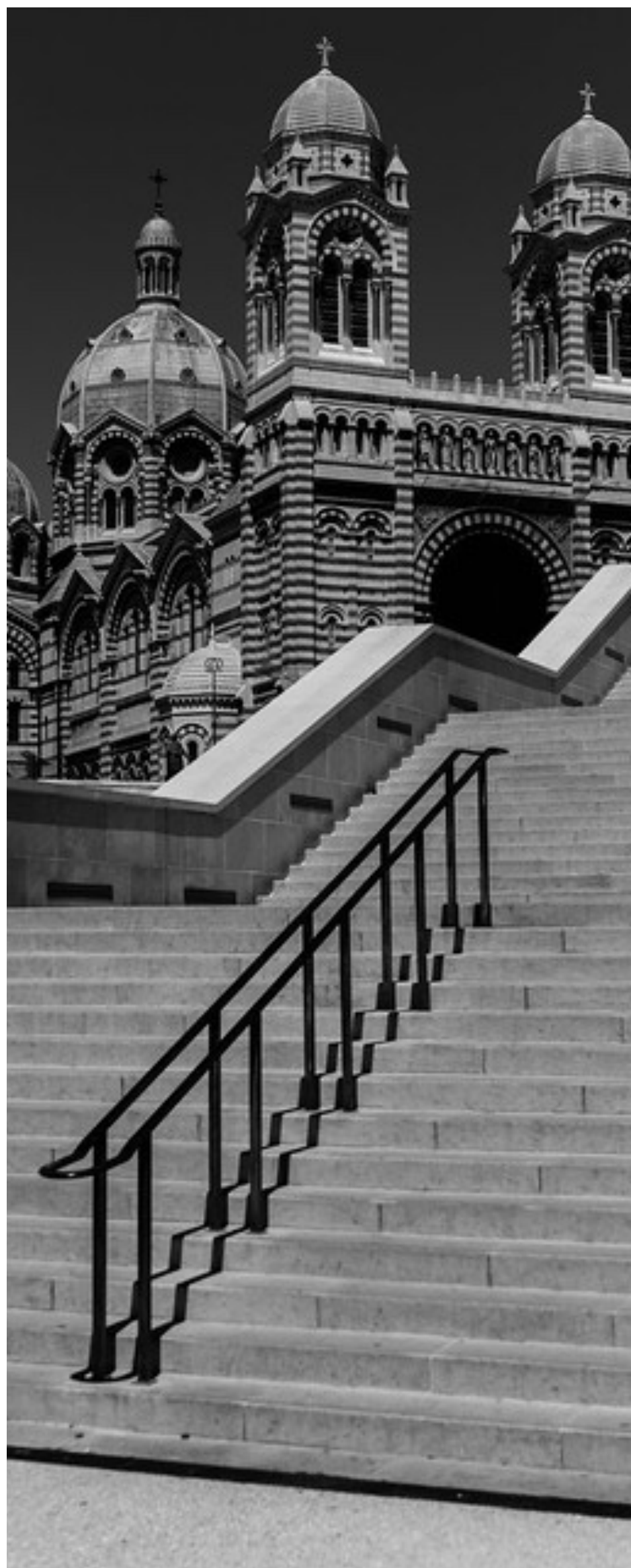
La première de ces logiques est celle du startuper ou du créateur lui-même. C'est plutôt une logique de moyens. Le fondateur de la jeune pousse va en effet tenter par tous les moyens d'obtenir le maximum de ressources, alors que les clients, les utilisateurs ou les décideurs seront sur un plan totalement différent.

La deuxième logique est celle des résultats. Ce qui intéresse avant tout les clients est de savoir en quoi la solution qui leur est proposée va véritablement résoudre leurs problèmes ou satisfaire leurs besoins, ou ceux de leurs propres clients.

CAS RÉEL D'UN ÉDITEUR DE SOLUTIONS LOGICIELLES

Il était une fois un éditeur de solutions logicielles spécialisé dans la mesure de performances des applications m o b i l e s .

Cet éditeur, fondé par des ingénieurs, s'obstinait sans succès à vouloir vendre



son application à des développeurs alors qu'en fait leurs donneurs d'ordre étaient des marketeurs qui n'étaient pas véritablement intéressés par la performance des applications.

Les centres d'intérêt de ces marketeurs portaient sur la couverture fonctionnelle et surtout la simplicité d'usage offertes à l'utilisateur, et non sur la performance de l'application.

Chaque fois que les créateurs de l'entreprise allaient voir des développeurs pour leur montrer leur outil de mesure de la performance en pensant qu'ils le trouveraient intéressant, les développeurs disaient : « Il est sans doute fantastique votre outil, mais il ne nous intéresse pas. On nous demande tout sauf d'améliorer la performance. Cela n'a aucun intérêt pour nous ! ».

QU'AURAIT DÛ FAIRE CET ÉDITEUR POUR TROUVER SON MARCHÉ ?

En fait, dans notre exemple, le décideur n'est pas le développeur de l'application mobile, c'est le commanditaire, c'est-à-dire le marketeur ou le « product-owner » qui fait développer l'application.

Exemple d'une application de vente en ligne

Prenons l'exemple d'une application de vente en ligne, dont le but est de développer du business. Ce qui intéresse le « product-owner » dans ce cas, c'est que son application fonctionne et donne satisfaction aux utilisateurs, que ceux-ci ou les clients puissent commander facilement grâce à leur smartphone ou leur tablette et que tout se passe bien.

Si jamais, pour une raison ou pour une autre, d'un point de vue technique, l'application ne fonctionnait pas à l'état de l'art, cela pourrait avoir un impact sur le chiffre d'affaires.

Ce qui est intéressant pour un marketeur ou un « product-owner » est plutôt de savoir comment se comporte l'application dans son ensemble et d'identifier, si possible avant même que les utilisateurs s'en aperçoivent, les problèmes de performance ou de comportement.

Dans le cas de notre éditeur de logiciels, la bonne méthode consiste à aller voir les marketeurs en leur disant :

_ « Nous avons un outil qui sert à mesurer la performance des applications mobiles et qui est en principe destiné aux développeurs. Nous avons pensé à un autre usage de cet outil, qui consiste à fabriquer des tableaux de bord de performance. Nous savons que votre métier n'est pas de faire de la mesure de performance. En revanche, ces tableaux de bord vous permettront de surveiller en temps réel la performance et le comportement de vos applications et de repérer au plus vite les problèmes. Si un problème est détecté, vous pourrez ainsi réagir plus vite et avertir les développeurs afin qu'ils le corrigent. Et surtout, avant que cela n'ait des conséquences fâcheuses sur votre chiffre d'affaires ».

COMMENT DÉTECTER LA VALEUR AJOUTÉE POUR UN CLIENT OU UN UTILISATEUR FINAL ?

La bonne méthode consiste à bien appréhender la valeur ajoutée pour le client ou l'utilisateur final, ou les deux ensemble. Mais comment s'y prendre ?

Il existe un principe fondamental de management qu'il ne faut jamais perdre de vue : la valeur d'un produit ou d'un service se définit au travers du regard de l'utilisateur ou du bénéficiaire et non au travers de celui de son concepteur.

C'est cette erreur qui est souvent commise par les responsables des startups technologiques. Ils conçoivent en effet leurs solutions en fonction de leur point de vue et non de celui de l'utilisateur.

SE METTRE DANS LES CHAUSSURES DE L'UTILISATEUR FINAL

Ce qu'il convient de faire, c'est imaginer quels peuvent être les bénéfices concrets, les résultats positifs que les futurs utilisateurs vont pouvoir tirer d'une application, d'un produit ou d'un service.

On peut aussi, tout simplement, leur poser la question suivante :

– « Voilà, nous avons pensé à tel produit. Comment réagissez-vous par rapport à ça ? Est-ce que cela vous intéresse ? Est-ce que ça vous correspond ? En quoi est-ce que cela répond à un besoin que vous avez identifié ? »



C'est d'ailleurs pour cela que le « Lean Startup » a été inventé : pour éviter les accidents industriels et identifier le plus tôt possible les vrais besoins à satisfaire et les vraies solutions qui vont créer de la valeur pour le client.

QUE FAIRE QUAND ON N'A PAS ACCÈS À L'UTILISATEUR OU QUE CELUI-CI N'A PAS D'AVIS SUR LA QUESTION ?

Sur certains types d'applications, si on n'a pas accès directement à l'utilisateur, on peut tout de même faire des tests. Mettre en ligne un outil, même rudimentaire, et proposer à des utilisateurs de le tester et de l'utiliser.

Faire une sorte de jeu test, de concours pour recueillir des avis, des retours, mais aussi des données comportementales, sur la manière dont les utilisateurs utilisent le service en question. Ainsi on peut voir ce qui se passe concrètement et en déduire des orientations en termes d'usages, de développement, de R&D ou de positionnement sur le marché.



FREIN N°2 : FAIRE L'IMPASSE SUR L'ÉPREUVE DU TERRAIN

FREIN N°2 : FAIRE L'IMPASSE SUR L'ÉPREUVE DU TERRAIN

Le deuxième frein au développement des startups est lié au manque d'expérimentation. Nous observons en effet que les startups et leurs dirigeants sont la plupart du temps convaincus du bien-fondé de leur vision, de leur idée et de leur produit.

CONFONDRE CONVICTIONS ET CERTITUDES

En soi, cela est une bonne chose, à condition que ces convictions ne se transforment pas en certitudes. Pour passer d'une idée à la réussite, il faut en effet l'approbation du terrain, c'est à dire des clients. Si les clients adoptent le produit, même s'il y aura bien d'autres barrages à lever, la réussite est vraisemblablement au rendez-vous.

En revanche, si l'idée n'est géniale que pour les fondateurs de la startup, il y a peu de chances que le produit trouve son marché.

L'ENTÊTEMENT DES DIRIGEANTS À SE TROMPER AURAIT PU ÊTRE MORTIFÈRE

Reprenons l'exemple de la startup que nous avons décrite dans le premier chapitre de ce livre : l'éditeur de logiciels de mesure de la performance des applications mobiles qui s'adressait aux mauvaises personnes.

Ses dirigeants se sont ainsi obstinés, pendant des mois, et même des années, à essayer de vendre ce produit aux techniciens. Parler technique à des techniciens les maintenait en effet dans leur zone de confort.

Malheureusement, ce ne sont pas les techniciens qui avaient un intérêt à acheter leur solution. Pire encore, l'outil risquait de mettre en exergue le manque de qualité de leur travail ; ils auraient ainsi fourni eux-mêmes le bâton pour se faire battre.

En revanche, dès qu'on a réussi à leur faire comprendre que leurs véritables clients étaient les maîtrises d'ouvrage, leur solution a fini par trouver un tout autre écho. Ces interlocuteurs d'un type très différent ont ainsi prêté une oreille bien plus bienveillante à leurs discours.

Puis, quand nous avons été plus loin et que nous avons réalisé des tests terrain avec ces nouveaux interlocuteurs, nous nous sommes vite rendu compte que la maîtrise d'ouvrage n'avait aucune envie d'acheter le produit, mais qu'elle était intéressée par le résultat du produit.



À savoir, des tableaux de bord, des benchmarks et toute une série de données qui résultaient de l'utilisation du produit.

Non seulement nous avons changé d'interlocuteurs, grâce au « test and learn », mais nous avons également transformé l'offre qui devait être vendue aux clients.

RESTER HUMBLE ET NE PAS MÉPRISER CEUX QUI POURRAIENT DEVENIR SES CLIENTS

Il y a aussi un grand classique, celui du patron qui s'exprime ainsi :

_ « J'ai essayé de commercialiser mon produit sur le marché français. En toute objectivité, tous les produits de mes concurrents n'arrivent pas à la cheville du mien. Et le problème, c'est qu'ici, les gens ne comprennent rien, ils n'ont pas le niveau. Alors qu'aux États-Unis, voilà des gens qui aiment l'innovation ! Qui comprennent la qualité de mon produit. Je vais faire mes valises ».

Bien sûr, ceci est une caricature, mais elle n'est pas si éloignée de la réalité.

Pourtant, il suffirait peut-être de présenter ce produit autrement, de penser client ou usage, ou d'en changer la structure de prix pour que, tout d'un coup, le génie certain caché au fond du produit apparaisse aux yeux des gens qui doivent le payer.

Mais avant même ces problèmes de manque d'humilité, nous dirons qu'il manque la volonté d'aller demander aux autres ce dont ils ont besoin.

D'OÙ VIENT LA MÉTHODE TEST AND LEARN ?

Nous sommes à la mi-temps des années 2000, juste après la bulle Internet, et plus personne ne veut plus investir dans l'IT. Les levées de fonds sont au point mort. Et d'un seul coup, une équipe composée de gens prestigieux qui viennent des plus grands cabinets-conseils et des plus grandes universités américaines ont quelques idées géniales et arrivent à lever environ 150 millions de dollars en 2005. Ils embauchent alors 200 personnes, et trois ans de R&D plus tard, le merveilleux produit est enfin mis sur le marché.

Un an après cette mise sur le marché, là où le business plan prévoyait qu'il y ait 5000 clients au moins, la startup en avait rassemblé à peine une cinquantaine. Comme cette histoire se passe aux États-Unis, l'entreprise réduit rapidement la voilure et licencie les neuf dixièmes des effectifs.

Puis les fondateurs se décident quand même à aller voir leurs cinquante clients, afin de comprendre pourquoi ils ont acheté leur produit.



En allant interviewer leurs clients, ils se rendent compte que ce qui les intéresse, ce n'est pas du tout les fonctionnalités auxquelles ils avaient pensé, mais au contraire deux ou trois fonctions mineures qui leur apportent véritablement de la valeur.

Ils ont donc déshabillé le produit, sont allés revoir ces cinquante clients-là en leur demandant : « Qu'est-ce que vous voudriez qu'on fasse de plus pour vous ? » Ils ont ainsi ajouté trois ou quatre nouvelles fonctionnalités au produit et cela a été une réussite. La peur de disparaître leur avait fait trouver la solution à leur problème de conception.

QUELLE LEÇON RETENIR DE CES ANECDOTES ?

De ces anecdotes, il faut retenir que ce ne sont pas nos convictions qui importent, mais ce que va penser le client ou futur client. Le « test and learn » signifie que, dès que nous avons quelque chose de montrable, un prototype, un MVP ou une maquette, nous allons nous confronter au terrain. Nous allons ainsi contacter des clients, des prospects et des influenceurs.

En aucun cas, un PowerPoint statique ou un dossier écrit ne peuvent être considérés comme suffisants pour aller se confronter au terrain, il faut du concret : une démo, un prototype, un MVP.

Cette confrontation au terrain va permettre de se renseigner sur les fonctionnalités qui apportent réellement de la valeur aux futurs clients, de valider la manière de présenter le produit, et enfin la viabilité de la politique tarifaire.

LE TEST AND LEARN NE S'IMPROVISE PAS

Faire du « test and learn » n'est probant que s'il est pratiqué d'une manière professionnelle. Ainsi, croire qu'on apprend en vendant serait une erreur.

Lorsqu'on mène une interview, une fois qu'on a présenté le produit, on ne doit plus jamais chercher à contre-argumenter. Ni sur la qualité de la démonstration, ni sur la mise à nu des perceptions de l'interviewé. Il faut donc lutter contre le désir naturel de protéger son invention de la critique.

Pour bien mener une action de « test and learn » il faut creuser et recueillir un maximum d'insights à l'issue des visites de découverte ; recueillir des verbatim et des feed-backs. On pourra ainsi s'appuyer sur ces données pour ensuite faire bouger l'outil de démonstration, et petit à petit, trouver un écho favorable lors des interviews de « test and learn ».

Lorsque ces échos favorables deviendront réguliers, on saura alors qu'on aura trouvé la « martingale ». Quelquefois il ne s'agit pas de refaire le produit, le plus souvent c'est un problème de forme. Mais que ce soit en matière de marketing ou de vente, les moindres problèmes de forme se doivent d'être réglés.



FREIN N°3 : FAIRE TROP COLLER LE MARKETING AU PRODUIT/SERVICE

FREIN N°3 : FAIRE TROP COLLER LE MARKETING AU PRODUIT/SERVICE

Pour nombre de créateurs et de patrons de start-ups, le marketing reste trop souvent scotché à la technique. Ils font donc du marketing autour de leur produit ou de leur service, et ce marketing-là consiste à mettre en avant les fonctionnalités. La plupart du temps, ils font l'impasse sur les usages, la proposition de valeur, le bénéfice client.

DES CLIENTS QUI NE SONT PLUS BLUFFÉS PAR LA TECHNIQUE

Ce que l'on constate sur le marché aujourd'hui, c'est que les prospects ou les clients sont de moins en moins impressionnés par la technique. Ils la manipulent tous les jours et ils en comprennent la portée. De ce fait, vouloir absolument mettre en avant les caractéristiques de son produit ou service et ses avantages fonctionnels ne suffit plus.

Il y a une vingtaine d'années, quand la demande était supérieure à l'offre et que justement les gens cherchaient des solutions à des problèmes de base en termes de technologie, les fournisseurs de solutions high-tech pouvaient mettre l'accent sur les avantages techniques de leurs produits.

Aujourd'hui, alors que la situation s'est inversée, que l'offre est devenue pléthorique et la demande de plus en plus aiguë, les clients ou prospects se renseignent directement sur Internet avant même d'avoir été en contact avec des fournisseurs potentiels.

Avant-même la première visite, ils en savent déjà beaucoup. Et parfois même, ils en savent au moins autant que ces fournisseurs sur les différentes offres disponibles et les avantages comparés des uns et des autres. En conséquence, limiter son marketing à la mise en avant de capacités produits ou services n'est plus suffisant.

EXEMPLE D'UN ÉDITEUR D'OUTILS DE MESURE DE LA MATURITÉ DIGITALE DESTINÉS AUX ETI

Citons l'exemple d'un éditeur qui offre à ses clients la capacité de mesurer leur niveau d'usage du digital dans leur business et d'en déduire leur maturité en matière de transformation digitale.



De manière assez symptomatique, cet éditeur mettait vraiment l'accent sur les capacités de son outil à bien identifier les différents axes de la maturité, il essayait de donner une image la plus fidèle possible de la réalité. Il mettait aussi en avant la simplicité d'usage, l'intégration avec le système d'information existant, la puissance des algorithmes. Il passait enfin en revue toutes les caractéristiques, toutes les fonctionnalités de son outil pour affirmer sa position de leader dans la mesure de la maturité digitale.

Et finalement les affaires n'étaient pas aussi nombreuses que cela et somme toute, très difficiles à décrocher.

C'est que la maturité digitale, ou la transformation digitale, même si c'est un sujet à la mode reste un sujet complexe. Il est donc difficile à appréhender, non seulement par les dirigeants, mais aussi par leurs équipes.

Du fait de cette complexité, les investissements dans ce type d'outils ne sont pas toujours faciles à défendre et leur ROI pas forcément évident ou apparemment lointain. Les décideurs hésitent donc à investir.

Par ailleurs, de tels outils ne sont plus suffisants, du fait de la maturité du marché, pour faire le buzz, il faudra donc aller au-delà de l'outil, être en capacité de comprendre et d'expliciter la problématique globale que rencontre un client et montrer en quoi l'utilisation d'un outil peut être un moyen efficace pour

avancer dans un processus de conduite de changement, avancer dans ses initiatives digitales, rattraper ses concurrents...

LA BONNE APPROCHE : S'INTÉRESSER AUX ENJEUX ET AUX « PAIN POINTS » DES CLIENTS

Le marketing doit s'intéresser aux enjeux, aux problématiques, ce qu'on appelle les « pain points » en anglais et « douleurs clients » en français.

Quels sont les problèmes que rencontrent les entreprises d'un secteur par rapport au digital ? Est-ce un problème de relation avec les clients ? Un problème d'optimisation de leurs processus internes ? Une question de réinvention de leur modèle économique ? Le marketing doit véritablement s'intéresser à ces enjeux stratégiques des entreprises. Le produit ou le service proposé n'étant qu'un moyen parmi d'autres pour résoudre le problème ou pour satisfaire le besoin.

UN MARKETING INCLUSIF QUI A FAIT SES PREUVES CHEZ LES FOURNISSEURS DE TECHNOLOGIE

Le marketing de la startup doit être plus inclusif et aller beaucoup plus loin que la simple énonciation de caractéristiques ou de fonctionnalités d'un produit ou d'un service.

Tous les fournisseurs ou les éditeurs qui réussissent sont ceux qui pratiquent ce type de marketing : un marketing orienté

client, qui met les enjeux clients au centre de la communication et des messages.

Les fournisseurs qui attirent véritablement l'attention de leurs clients et obtiennent leur confiance sont ceux qui font l'effort de se mettre à leur place et de présenter leur offre non pas sous forme de catalogue de fonctionnalités, mais de bénéfices concrets.

COMMENT FAIRE POUR PASSER DU MARKETING PRODUIT AU MARKETING CLIENT ?

Les meilleurs ambassadeurs d'une marque sont ses clients existants ; ce sont ceux qui ont déjà mis en œuvre la solution, et qui en ont tiré des bénéfices, qui vont pouvoir témoigner de ce qu'ils ont pu retirer de l'usage d'un produit ou d'un service.

De ce fait, ce qui est très puissant en termes de marketing, c'est ce qu'on appelle les cas d'usage ou les témoignages clients.



On va donc interviewer les clients et leur faire raconter leur expérience avec le produit ou le service, afin de comprendre ce qui est vraiment important pour eux.

Le vécu des clients n'a que rarement quelque chose à voir avec la liste des fonctionnalités du produit. Ce n'est pas ce qui les intéresse. Ils seront beaucoup plus diserts sur les bénéfices concrets qu'ils ont retirés de l'usage. Ce qui a vraiment créé de la valeur pour eux.

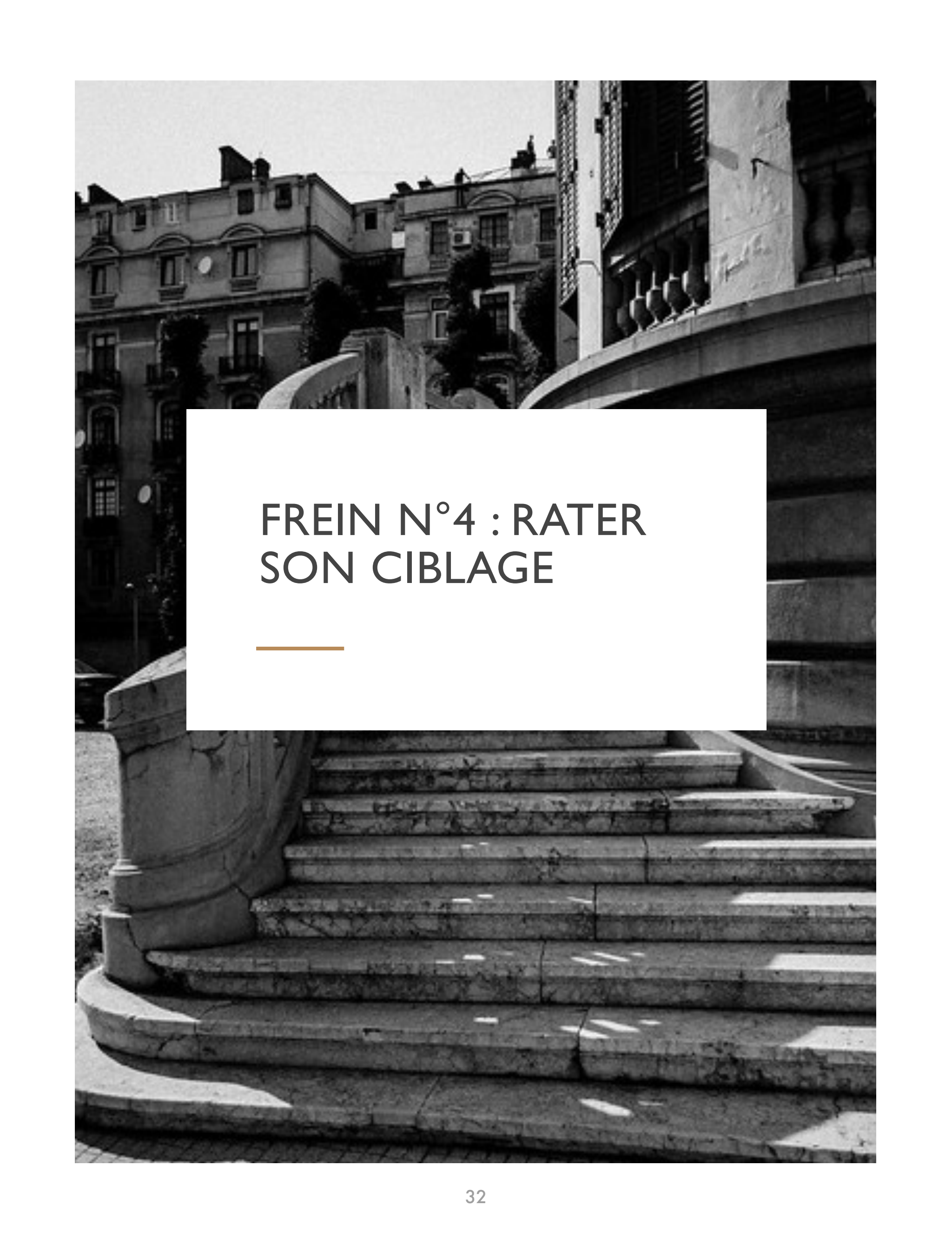
Bizarrement, c'est une pratique très peu répandue. Aussi étonnant que cela puisse paraître, les fournisseurs de technologies n'ont pas le réflexe de le demander à leurs clients une fois qu'ils ont signé une affaire. Ou alors seulement plusieurs semaines ou mois après avoir mis en place la solution.

Se focaliser sur les usages et non les fonctionnalités, c'est cela le marketing client. C'est une pratique qu'il faut développer à tout prix. C'est comme cela aussi qu'on obtient les bons arguments de vente.

POURQUOI LE MARKETING CLIENT EST-IL SI PEU DÉVELOPPÉ ?

Quand un fournisseur vend son produit ou service à son client, il lui est souvent délicat de prendre du recul et d'oublier la nature transactionnelle de cette relation client/fournisseur, d'élargir le débat, d'amener son client sur un terrain moins commercial, plus proche des besoins et des fameuses « douleurs clients ».

C'est sans doute un des freins que nous rencontrons le plus sur le terrain. Il faut arriver à sortir des préjugés et se dire qu'avec un client existant on peut parler commerce, mais on peut aussi parler d'autre chose.



FREIN N°4 : RATER SON CIBLAGE

FREIN N°4 : RATER SON CIBLAGE

Le ciblage est une méthode marketing courante, mais elle n'est pas forcément bien abordée par les startups et créateurs d'entreprise que nous rencontrons.

Ce que nous observons sur le terrain, c'est que dans l'immense majorité des cas, les startups n'ont pas de cibles. Hormis ces quelques entreprises qui sont sur un secteur si bien défini qu'elles n'en ont qu'une, par nature.

Pire encore, il y a les cibles fantasmagoriques.

JE VEUX SIGNER AVEC LE CAC40, MAIS JE NE SAIS PAS POURQUOI.

Voici un dialogue imaginaire, largement inspiré de notre expérience et de discussions avec des patrons de startups bien réels :

- _ « je veux signer avec le CAC40 ! »
- _ « Très bien, pourquoi donc Monsieur le dirigeant ? »
- _ « Parce que dans les grosses boîtes, il y a les plus gros deals ! Et quel prestige d'avoir Total, Michelin, L'Oréal ou la BNP parmi ses références. »
- _ « Certes, mais savez-vous que dans ces grandes entreprises, les processus d'achat sont extrêmement complexes, que les

acheteurs sont très prudents et pointilleux, que les décisions se prennent de manière collégiale et que les cycles de vente sont excessivement longs ? »

_ « Ah oui ! C'est peut-être pour ça que je ne signe pas beaucoup dans le CAC40 ! »

_ « Parlons peu, parlons bien, Monsieur le dirigeant, finalement à qui s'adresse votre produit ? À quels types d'entreprises et d'interlocuteurs votre produit apporte-t-il le plus de valeur ajoutée ? ... »

Inutile d'aller plus loin. Quand on entame la discussion sur ce sujet avec ces dirigeants, on se rend compte qu'ils n'ont jamais réfléchi ainsi. C'est étrange quand on pense que ce qui importe avant tout quand on est une petite entreprise est d'être extrêmement focalisé sur ses cibles business. On n'a ni le temps ni les moyens de courir tous les lièvres à la fois quand on est petit.

COURIR LES BONS LIÈVRES, SANS SE DISPERSER

Ce qu'il faut faire, c'est courir les bons lièvres. Ceux pour lesquels on a les bonnes munitions et qu'on sait pouvoir chasser et prélever rapidement pour filer la métaphore cynégétique. Or cet axe de



réflexion n'est pas du tout naturel pour eux. Ils ont d'abord l'impression que leur produit va embrasser le monde entier et que plus la cible est large, plus ils vont pouvoir vendre beaucoup.

C'est un raisonnement totalement erroné. Rester focalisé est la seule manière de mettre toute son énergie au bon endroit.

ÊTRE IMPITOYABLE DANS LA SÉLECTION DE SES LEADS

Encore faut-il, pour maximiser ses chances, que l'on ait pratiqué des tests sur le terrain au préalable, pour revenir à notre deuxième frein. Et quand on dit à un dirigeant : « Vous devez signer deux deals sur trois », ils nous regardent avec de grands yeux. Certainement parce qu'ils ont entendu parler de ratios en B2C où on signe de 1% à 2% des leads que l'on a acquis. Alors qu'ici nous sommes dans le B2B, où le coût commercial est élevé et où la sélection se doit donc d'être drastique. Celle-ci commence par le ciblage, en se posant la question : « à qui mon produit va-t-il apporter le plus de valeur ? » Et en se focalisant sur cette cible.

COMMENT DÉTERMINER SA CIBLE ?

Alors comment fait-on pour préciser une cible et s'assurer qu'on ne part pas tous azimuts ?

La première chose à savoir, c'est que les premiers clients sont en général acquis au travers de l'écosystème : par relation, grâce au carnet d'adresses à la fois des fondateurs et de leur entourage proche, de leurs investisseurs, et de leur board s'ils en ont un.

EXTRAPOLER EN PARTANT DES PREMIERS USAGES

Ainsi il ne faut pas hésiter à rencontrer ces clients, leur demander pourquoi ils ont acquis le produit et ce qu'ils en font. À partir de là on va s'apercevoir que leur usage n'est pas forcément lié à leur secteur, et en partant de cet usage, on va pouvoir extrapoler la cible.

Toutes les entreprises qui partagent potentiellement ce cas d'usage constituent ainsi une cible pertinente et homogène.

Si le client initial est une banque, et que le plus grand nombre de clients potentiels se situe dans le monde de la logistique ou des transports, par exemple, nous allons donc devoir mettre la banque de côté. Car il est possible que les autres banques ne soient pas dans la même situation et ne rencontrent pas les mêmes cas d'usage.

LA TAILLE POTENTIELLE D'UN CLIENT N'EN FAIT PAS OBLIGATOIREMENT UNE CIBLE IDÉALE



« Je n'ai jamais chassé les grandes entreprises mondiales, ce sont les étudiants à qui j'avais donné Word qui, une fois arrivés dans le monde du travail, l'ont réclamé à leurs employeurs ». Bill Gates

En conclusion, la taille potentielle d'un client n'en fait pas obligatoirement une cible idéale. La bonne cible est celle pour laquelle le produit va avoir une vraie valeur. C'est cela qu'il faut déterminer. Il faut se concentrer exclusivement sur cette tâche et ne jamais courir tous les lièvres à la fois.

LE TEST AND LEARN APPLIQUÉ AU CIBLAGE

En s'interrogeant réellement sur le pourquoi des cas d'usage de ses premiers clients, on va pouvoir commencer à se faire une véritable idée de la bonne ou des deux ou trois bonnes cibles. Ensuite, le pragmatisme doit l'emporter. Quand ça marche, il faut persévérer et accélérer. Quand ça marche moins bien, il faut réessayer plus tard. Mais l'idée même de ciblage est tout entière centrée sur la nécessité de restreindre la taille du marché auquel on désire accéder. Et c'est cela qui est le plus difficile psychologiquement du fait de la peur de l'échec.

The background of the page is a black and white photograph of a stone wall. In the upper left, there is a rectangular window with vertical bars. Below it, a semi-circular arch is visible. The wall is made of rough-hewn stones and has a weathered appearance.

FREIN N°5 : MAL QUALIFIER SES CIBLES

FREIN N°5 : MAL QUALIFIER SES CIBLES

Cinquième frein expliquant les difficultés de développement rencontrées par les startups : ces commerciaux, beaucoup trop nombreux encore aujourd'hui, qui se rendent chez leurs futurs potentiels clients avec un déficit d'information. Celui-ci traduit des lacunes en matière de qualification des cibles.

LA COURSE (INUTILE) AUX RENDEZ-VOUS

La pression commerciale « à l'ancienne » exercée sur les vendeurs fait que les équipes commerciales privilégient souvent le fait de décrocher un maximum de rendez-vous, quitte à avoir un taux de déchet relativement important. On ne sait jamais, ça pourrait toujours donner quelque chose.

Mais est-ce vraiment rentable ?

N'est-il pas plus intéressant en effet, d'investir du temps en amont pour se renseigner sur un client potentiel, quitte à décider de décliner un rendez-vous, au cas où la cible se révèle décevante ?

Courir après des leads, même de faux leads, et courir vite n'a jamais permis d'atteindre ses objectifs. Le manque de qualification est même une des principales causes d'échec des commerciaux dans l'atteinte de leurs objectifs.

Ils ont ainsi l'impression que s'ils ne font pas suffisamment de rendez-vous, ils risquent de se faire réprimander par leur hiérarchie et de ne pas avoir suffisamment d'opportunités pour plus tard. Or la vraie question est celle de l'allocation du temps.

Doivent-ils se concentrer sur les cibles pertinentes ou courir en pariant sur la loi des grands nombres et se dire qu'il y aura, dans le lot, un profil pertinent ? C'est un vrai dilemme pour les commerciaux et il ne leur est pas facile de décider quelle est la bonne stratégie.

CAS RÉEL D'UN COMMERCIAL DANS LE SECTEUR DU LUXE

Prenons un cas réel. Et il s'agit encore une fois d'un éditeur de logiciels. Penchons-nous sur le cas d'un commercial qui prospectait dans le secteur du luxe.

Il avait trouvé une phrase d'accroche assez magique au téléphone : il s'adressait aux responsables marketing ou des ventes des entreprises du secteur du luxe et leur parlait des moyens d'améliorer leurs « performances de vente en ligne ». Il décrochait ainsi assez facilement des rendez-vous, car cette phrase faisait mouche à tous les coups.



Mais en réalité, sur 10 rendez-vous, il y en avait toujours 8 ou 9 qui ne donnaient rien, car ils étaient totalement hors sujet.

Quand notre commercial arrivait à son rendez-vous et qu'il commençait à discuter avec ses interlocuteurs, il s'apercevait que leurs préoccupations étaient radicalement différentes de ce que pouvait leur apporter son produit, et très spécifiques.

Dans ce domaine du luxe, les responsables souhaitaient obtenir davantage de données sur les performances de leurs produits sur les grandes plateformes de vente en ligne afin de pouvoir mieux négocier les conditions de partenariat avec ces distributeurs.

La plupart du temps, le commercial en question était amené à reconnaître que ce n'était pas le cœur de son offre et qu'il n'était pas en mesure de répondre à ce besoin très particulier. Il se retrouvait donc finalement en situation d'échec.

Ces échecs répétés ont fini par lui faire perdre sa confiance en lui et le démotiver. Au final, la rentabilité d'un pareil investissement en temps était très décevante.

LA BONNE APPROCHE PAR L'EXEMPLE

La situation de ce commercial n'était pas simple, car il devait vendre un produit dont il n'était pas le concepteur et qui ne correspondait pas aux besoins des clients sur l'accroche qu'il avait choisie. Quelle aurait été la bonne approche pour lui ?

Il aurait dû en premier lieu se renseigner et se documenter sur les vrais enjeux business de ses prospects dans le domaine de la vente en ligne, pour savoir si son offre était adaptée aux attentes de ces entreprises.

À QUOI RECONNAÎT-ON UN BON COMMERCIAL ? À SA CAPACITÉ À ENQUÊTER

Pour être un bon commercial, il faut avoir la mentalité d'un détective privé : pour être capable de comprendre une situation et éventuellement résoudre une affaire, il faut d'abord s'intéresser aux faits, à la réalité, il faut enquêter.

Enquêter sur le secteur que l'on doit prospecter, enquêter sur les enjeux de ce secteur, sur les écosystèmes, puis sur les acteurs qui composent les différentes chaînes de valeur. Puis enquêter sur les cibles que l'on vise afin de savoir dans quelle mesure ces cibles correspondent réellement à la valeur ajoutée que l'on est en mesure d'apporter.

C'est sur la base de ces données, issues à la fois de la veille, de l'intelligence économique et même de l'intelligence commerciale que l'on peut gagner. Ce travail de recherche est indispensable dans le monde d'aujourd'hui où l'offre est pléthorique, et où sur



chaque type de produit et de service, des dizaines voire des centaines de concurrents existent.

Le vendeur qui a la meilleure intelligence économique et la meilleure intelligence de la situation de ses cibles est le véritable gagnant.

Comment faire pour aider ces commerciaux à devenir des enquêteurs qui retirent un maximum d'informations sur leurs cibles et prospects ?

Dans des organisations déjà un peu structurées, le marketing peut apporter des solutions. Si ce n'est pas le commercial qui prend en charge la veille, il faut bien que dans l'entreprise il y ait un département ou une organisation qui s'occupe de cela.

À l'échelle de l'entreprise, c'est totalement indispensable. Une entreprise aujourd'hui ne peut pas se passer de faire de la veille économique ni de la veille concurrentielle. Même une startup de quatre ou cinq personnes ne peut faire l'impasse sur une veille économique, une veille concurrentielle pour savoir réellement quels sont les bonnes cibles et les bons enjeux. Si le commercial n'a pas la capacité ou n'a pas le temps de le faire lui-même, il faut que ce soit organisé dans l'entreprise, d'une manière ou d'une autre.

A black and white photograph of a bridge structure, likely a suspension bridge, showing cables and a walkway. The image is used as a background for the title.

FREIN N° 6 : RATER SA GÉNÉRATION DE LEADS

FREIN N° 6 : RATER SA GÉNÉRATION DE LEADS

La génération de leads est un sujet qui déchaîne les passions et qui n'est pas très facile à aborder. C'est le sujet polémique par excellence dans toutes les entreprises avec lesquelles nous travaillons.

Il est polémique parce que, suivant à qui on s'adresse, on a des visions ou des définitions différentes de la génération de leads. Et il n'est pas toujours évident de savoir de quoi on parle quand on utilise ce vocable.

En revanche le point commun à tous les clients que nous rencontrons, c'est que c'est souvent une source de frustration. À la fois pour les forces de vente et pour les dirigeants.

D'ailleurs quand nous discutons avec les commerciaux des startups que nous accompagnons, nous entendons souvent la même plainte : les campagnes de prospection par email, par téléphone ou par les réseaux sociaux, ça ne marche pas. Et quand nous creusons un peu avec eux pour connaître les raisons de leur déception, nous découvrons invariablement que finalement les conditions nécessaires au succès sont très rarement, voire jamais, réunies.

PAS D'OBJECTIFS, PAS DE CIBLES, PAS DE LEADS

Ce qu'on constate c'est qu'en général, il n'y a pas d'objectifs clairs. À la question : « pourquoi lancer une campagne de génération de leads ? » On nous répond souvent « parce qu'il faut des leads ! ». Mais on ne nous dit rien ni de la nature ni des caractéristiques de ces leads.

Deuxième élément, l'absence de cibles précises (ce qui nous ramène au quatrième chapitre de ce livre). On fait donc de la génération de leads tous azimuts, en espérant que cela va donner quelque chose. Le problème c'est que lorsqu'il n'y a pas de cible, il est difficile de l'atteindre.

Troisième raison, il n'y a pas de proposition de valeur adaptée à la cible. Ce qui est normal puisqu'il n'y a pas de cible.

Quatrième raison, il n'y a pas véritablement de cadrage des campagnes de prospection, qui sont souvent déléguées à des prestataires qu'on laisse le plus souvent dans le flou quant aux attentes en termes de génération de leads.



LA BONNE APPROCHE POUR GÉNÉRER DES LEADS

Il y a vraiment deux phases dans la conception et le lancement de campagnes de génération de leads. On ne peut pas imaginer lancer de manière industrielle de telles campagnes sans avoir vérifié au préalable, de manière un peu artisanale et expérimentale, ce qui fonctionne et ne fonctionne pas.

Et c'est là justement qu'une démarche de « test and learn » telle que nous l'avons décrite au chapitre 2 est particulièrement bien adaptée. On tente quelque chose, on essaie une proposition de valeur sur une certaine cible, puis on regarde les résultats.

Si ça marche, on continue, on amplifie et si ça ne marche pas, on passe à autre chose.

Et on recommence comme ça par petits essais itératifs jusqu'à ce qu'on trouve ce qui fonctionne de manière répétée et répétable. C'est à partir du moment où on a défini les bonnes propositions de valeur par rapport aux bonnes cibles, qu'on a bien identifié les objectifs que l'on souhaitait atteindre, que l'on peut passer à une véritable phase d'industrialisation qui consiste à générer des leads de manière importante.

Mais pour cela, il faut d'abord faire un travail d'apprentissage, d'approfondissement, pour vraiment connaître l'état du marché, identifier les bonnes cibles, avoir le bon discours, le bon message par rapport à ces cibles. Une fois qu'on a effectivement trouvé cela, on peut alors lancer la machine à générer des leads.

POUR BIEN RÉUSSIR IL FAUT COMMENCER PAR LA FIN

Tout d'abord, il faut que le commercial sache définir précisément le type de leads dont il a besoin, en fonction de sa stratégie et de son positionnement sur le marché.

En fait il faut raisonner par la fin. Quels sont les bons leads que nous devons récupérer, en fonction de notre stratégie de territoire et en fonction de notre positionnement ? C'est quelque part l'équivalent des personae du digital marketing, mais appliqué à la vente.

Nous devons définir le profil type de lead, et en fonction de cela remonter le raisonnement jusqu'à identifier les bonnes sources de contacts pour obtenir ces leads, définir les bonnes cibles, pour pouvoir adresser le bon message au bon moment. C'est comme ça que l'on construit une campagne de génération de leads.

Il faut également savoir de combien de leads on a réellement besoin pour atteindre ses objectifs commerciaux. Car il y a toujours le réflexe des commerciaux de se dire :

_ « Plus j'ai de leads et mieux c'est. Parce que plus j'ai de leads, plus je vais signer d'affaires et plus je vais signer d'affaires, plus je vais être en capacité d'atteindre les objectifs, d'atteindre mes quotas ».

Mais ce raisonnement n'est pas forcément optimal. En fait, il est préférable de se dire :

_ « J'ai des objectifs commerciaux, donc pour atteindre ces objectifs commerciaux, de combien de leads ai-je besoin, en fonction de mon taux de transformation ? »

Plus la cible est pertinente, plus le taux de transformation sera élevé. Donc il ne sert à rien de se dire que l'on a besoin de 100 leads pour signer une affaire, si avec 3 ou 4 leads bien ciblés, l'objectif est atteint.

A cela il faudrait ajouter que le coût commercial (COS ou « Cost of Sales » en anglais) doit être maîtrisé. C'est encore plus vrai à ce stade de développement de l'entreprise.

Ensuite, il faut bien identifier tout le processus pour attaquer ces cibles. Il faut vraiment que la génération de leads passe d'une approche massive et indifférenciée, à un processus fin, presque scientifique, d'identification des bonnes cibles et du bon processus pour transformer ces cibles en opportunités et en signatures.





FREIN N°7 : MAL QUALIFIER SES OPPORTUNITÉS

FREIN N°7 : MAL QUALIFIER SES OPPORTUNITÉS

La qualification des opportunités est une tâche à laquelle on pense souvent avant la vente et qu'on finit par oublier pendant le processus commercial. C'est une grave erreur.

Très souvent, quand on a enfin accès à un client après une phase de prospection, on est enclin à essayer de faire en sorte de convaincre son interlocuteur que l'on a la meilleure solution pour un besoin que l'on n'a pas forcément très bien qualifié auparavant.

Comme cela a été dit dans d'autres chapitres de ce livre, les startups avec lesquelles nous travaillons ont une vision technologique plus qu'une approche orientée solution. Les dirigeants ou les commerciaux vont dans un premier temps, en fonction de leur interlocuteur, et notamment si cet interlocuteur est un ingénieur comme eux, essayer de faire en sorte de vendre la technicité de leurs produits.

Ces discussions entre experts permettent au commercial de se sentir à l'aise, au centre de sa zone de confort.

ALLER AU-DELÀ DE LA QUALIFICATION DE L'ORGANIGRAMME

La plupart du temps, le commercial aura qualifié la place de son interlocuteur dans l'organisation (travaille-t-il au département

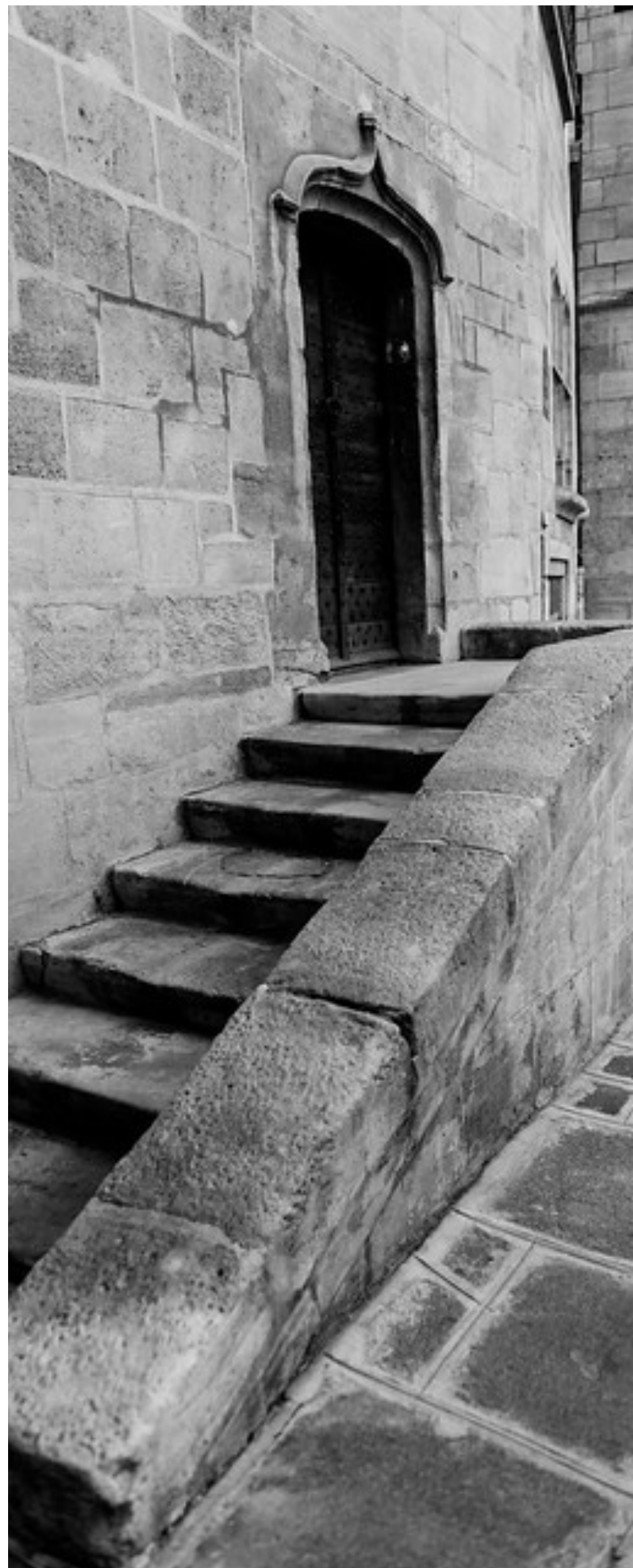
innovation ou logistique, etc.) Mais sans doute aura-t-il, c'est la norme, oublié de qualifier le rôle de son interlocuteur dans le cadre de son projet. Si tant est que celui-ci existe bel et bien. Ce qui amène souvent le commercial en question à surpondérer ses chances d'une manière ou d'une autre et d'aller au bout de sa vente.

CAS RÉEL D'UNE STARTUP SUR LA QUALIFICATION TECHNIQUE D'UN BESOIN

Citons l'exemple de cette startup qui travaillait sur la qualification technique d'un besoin avec un interlocuteur client extrêmement intéressé. Après lui avoir fourni force détails, cas d'usage, descriptions fonctionnelles, licences de démonstration, la startup finit par avoir vent par cet interlocuteur que ces informations allaient remonter à son n+2.

Mais un beau jour, après deux mois de dur labeur, le PDG de la startup en question a reçu le courrier électronique suivant de la part de cet interlocuteur :

« Mon stage se termine aujourd'hui. J'ai été ravi de travailler avec vous. Soyez assurés que toutes les informations que vous m'avez fournies ont été transmises. J'ai beaucoup apprécié de travailler avec vous. »



Moyennant quoi la startup avait à peine le nom du n+2, mais ne savait toujours pas à quoi avait servi son travail ni ce que faisait vraiment le n+2. Enfin, la startup ignorait totalement si les questions que le stagiaire avait posées avaient été effectivement consolidées et encore moins si elles allaient déboucher sur un vrai projet ou une commande.

Il fallait bien se rendre compte qu'il fallait repartir de zéro pour réévaluer l'organisation, le projet et surtout le planning et le budget qui étaient associés à l'ensemble de ces opérations.

COMMENT FAIRE POUR QUALIFIER UNE OPPORTUNITÉ EFFICACEMENT ?

On aurait pu gagner énormément de temps en qualifiant le fait que notre interlocuteur était un stagiaire, donc en dehors de l'organisation, et en contrôlant en temps réel que les informations qu'on lui fournissait remontaient bien et qu'elles étaient cohérentes par rapport aux attendus d'un éventuel projet.

La phase dite de découverte est une étape assez difficile à réaliser. En effet, on manque souvent de moyens, ce qui peut amener à penser, à tort, qu'elle fait perdre votre temps.

Il est donc crucial, lorsque l'on reçoit un appel entrant ou que l'on arrive pour la première fois dans un compte, d'essayer de comprendre comment la structure interagit avec un projet, projet qui est en général porté par un métier.

Dans un premier temps, il est donc logique de démarrer le travail avec les départements support, souvent rattachés à des DSI. Il faut prendre la précaution de demander comment l'organisation

fonctionne globalement et quelles sont toutes les parties prenantes de ce projet, sans donner l'impression que l'on va court-circuiter son interlocuteur en essayant de viser quelqu'un d'autre.

Néanmoins, il convient de comprendre quelle est sa place dans l'organisation et quel est son rôle dans le cadre du projet. Est-ce que cet interlocuteur sera un « évaluateur », dont le but est de comparer des solutions, souvent en remplissant un tableau de benchmark. Est-il au contraire en capacité de mobiliser des ressources pour aller jusqu'au prototype ? Est-il réellement proche de la direction du projet et en capacité de faire évoluer la vision d'achat du dirigeant ?

Toutes ces questions-là peuvent être soit directement posées à son interlocuteur, soit au travers d'un certain nombre de questions liées au projet pour vérifier son implication réelle et sa connaissance du dossier. Il ne faut pas hésiter, quand on va le voir ou qu'on fait une présentation, à lui demander éventuellement d'inviter des personnes qui, en plus de lui, pourraient être intéressées par l'offre.



QUELLE SPÉCIFICITÉ DE LA QUALIFICATION D'OPPORTUNITÉ POUR UNE STARTUP ?

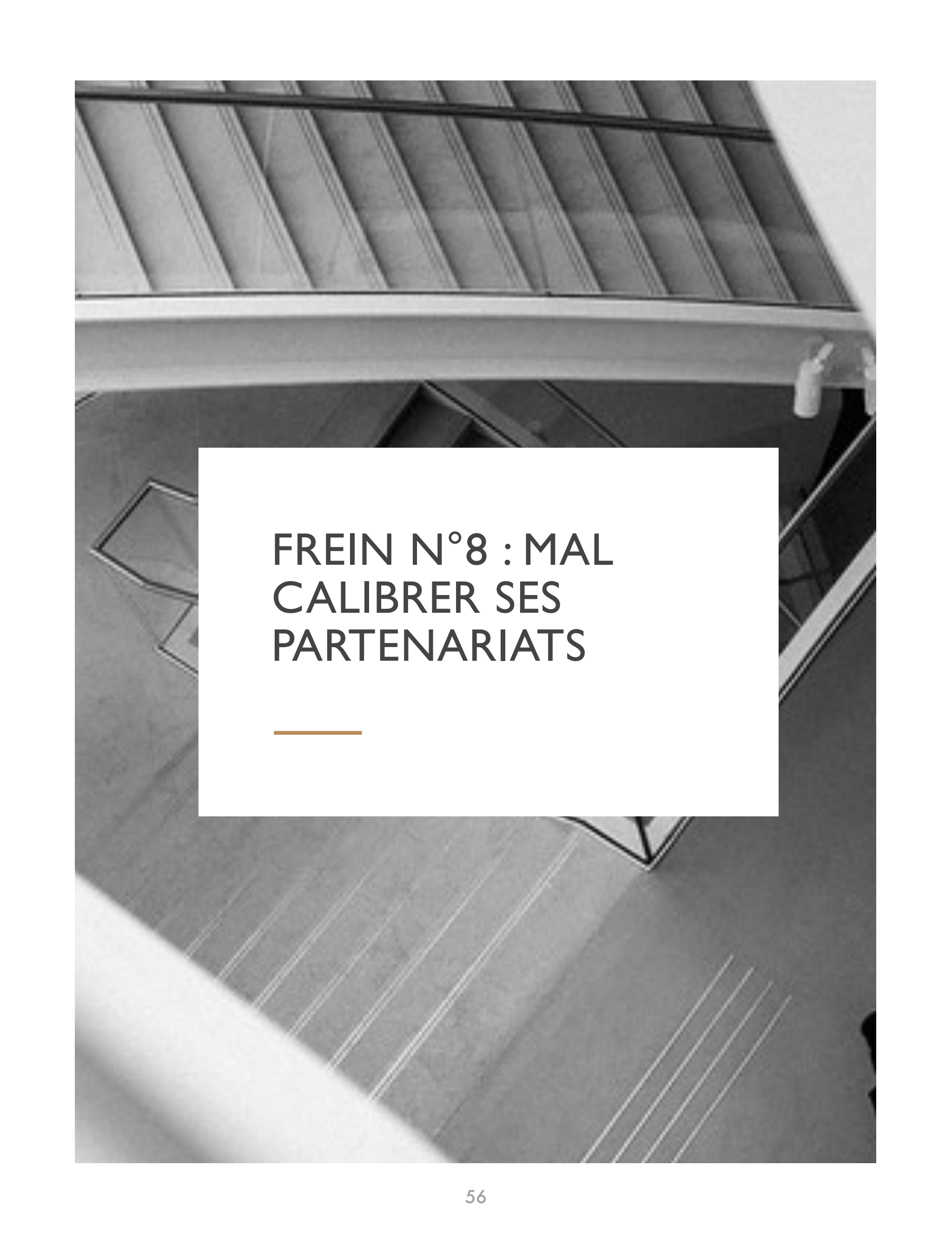
Finalement, vérifier l'intérêt lié à l'innovation, identifier son interlocuteur, analyser la concurrence, sont des choses qui sont assez communes à n'importe quelle vente en B2B, notamment dans les grands comptes.

Ce qui va faire la spécificité de cette qualification des opportunités pour une startup c'est que quand on travaille dans de grandes sociétés de service comme Atos ou Capgemini, il existe toujours des personnes dans l'organisation qui connaissent d'autres personnes dans l'organisation cliente. On est donc toujours en capacité de recouper un certain nombre d'informations, voire il existe même sans doute un historique dans un certain nombre de grands comptes.

Dans le cas qui intéresse notre startup, on se trouve dans une phase de pure découverte. En général, soit on est sollicité de façon directe par un appel entrant dont on ne connaît pas vraiment l'origine, soit on sort d'une phase de prospection qui a pu se révéler fastidieuse. Dans les deux cas, la tendance à sauter sur le premier appel positif est assez forte.

Et ce n'est pas sans risque.

En procédant ainsi, le danger est de ne pas cibler vraiment l'affaire en la qualifiant insuffisamment et de perdre ensuite du temps au détriment d'une autre affaire qui pourrait être beaucoup plus intéressante. Le danger est de perdre beaucoup de temps à travailler sur une opportunité qui n'a pas été suffisamment qualifiée.



FREIN N°8 : MAL CALIBRER SES PARTENARIATS

FREIN N°8 : MAL CALIBRER SES PARTENARIATS

LES PARTENARIATS, TOUT LE MONDE VEUT EN FAIRE, MAIS CE N'EST PAS SI SIMPLE QUE CELA.

Nous souhaitons évoquer ici les dizaines de rendez-vous réalisés avec des dirigeants que nous rencontrions pour la toute première fois, et qui nous ont tous raconté la même histoire, au point que cela donnait l'impression d'écouter une bande enregistrée :

_ « Des partenariats j'en ai déjà fait, j'ai même pris un cabinet-conseil qui m'a aidé à mettre en place une vraie stratégie partenariale, dimensionnée avec des business plans partenaires, c'était génial ! J'ai signé 25 contrats avec des entreprises partenaires ... Mais j'attends toujours de voir le premier euro de chiffre d'affaires."

Et à chaque fois, la conversation se poursuivait à peu près ainsi :

_ « Puis-je me permettre de vous poser trois questions ? Premièrement, est-ce que vos partenaires et vous partagez la même cible de clientèle ? »

_ « Oui, mais pas tout à fait parce qu'en fait, je comptais sur eux pour aller m'ouvrir un nouveau segment... »

_ « Deuxième question, vos partenaires sont-ils, dans leur propre business, susceptibles de réaliser un chiffre d'affaires 5 à 10 fois supérieur à celui que vous faites avec la vente de votre produit ? »

_ « Non, mais en fait, je les motive par les commissionnements que je leur verse sur la vente de mon produit ».

_ “ Enfin, troisième question, qui dans votre équipe de direction est chargé d'animer ces relations partenaires, de former les commerciaux, de monter des événements en commun, de vous assurer que les commerciaux de votre partenaire sont bien intéressés sur la vente de votre produit ? »

_ « Pas quelqu'un de l'équipe de direction, mais un de mes jeunes avant-vente. On en a souvent changé puisque ce sont des stagiaires. »

_ « Merci, Monsieur le dirigeant, vous avez expliqué vous-même pourquoi votre stratégie partenariale ne fonctionne pas, car aucune des trois lois incontournables du travail d'alliance n'est respectée.



QUELLES SONT LES CARACTÉRISTIQUES D'UNE STRATÉGIE DE PARTENARIAT BIEN MENÉE ?

Au-delà des partenaires, il est indispensable pour une petite entreprise de mettre en place un écosystème. L'écosystème regroupe un ensemble de parties prenantes qui connaissent l'entreprise, qui sont susceptibles d'en parler en bien, et qui sont capables d'identifier des clients potentiels.

Parce qu'ils sont plus gros, implantés sur le marché depuis plus longtemps, qu'ils la connaissent et qu'ils sont en interaction avec elle, ces membres de l'écosystème vont offrir à la startup une légitimité supplémentaire.

À l'intérieur de cet écosystème, on trouve les partenaires, avec lesquels on décide de faire du business, d'aller ensemble voir des clients. La première chose à savoir est qu'il faut que ces partenaires aient les mêmes clients que ceux visés par la startup.

Si cela peut paraître évident, ce principe est très peu respecté.

IDENTIFIER LES BONS PARTENAIRES

Les bons critères d'identification des partenaires ne sont pas la bonne résonance intellectuelle ou affective, ni même la vision du marché, mais le fait que ceux-ci partagent les mêmes types de clients que ceux que la startup veut conquérir.

En effet, ils n'iront pas placer des commerciaux dédiés à un produit tiers pour aller attaquer un marché qu'ils ne connaissent pas. Leur seul intérêt est de réaliser du business dans leur métier, leur activité, et c'est là la deuxième loi.

Si le partenaire est un intégrateur, son intérêt est de vendre des missions d'intégration autour du produit de la startup. S'il est lui-même un éditeur, son objectif est de développer de "l'upsell" grâce à un nouveau produit et ouvrir ainsi de nouvelles portes chez ses clients.

La troisième loi qui fait que le partenariat fonctionne ou non, c'est l'animation du partenariat. Il y a un côté fantasmagorique dans les stratégies partenariales qui consiste à croire, plus ou moins consciemment, qu'il serait mieux de sous-traiter la direction des commerciaux à ses partenaires.

Mais si le partenariat n'est pas animé avec des formations, des événements communs, et qu'on ne s'est pas assuré que les commerciaux du partenaire sont bien intéressés à mettre le nouveau produit en avant, ce partenariat ne pourra pas réussir.

Mieux encore, si l'on veut qu'un partenariat réussisse, il faut amener soi-même le premier lead au partenaire. Il sera ensuite beaucoup plus facile d'exiger de lui qu'il renvoie l'ascenseur. Il ne faut pas attendre que les partenaires fassent son propre travail à sa place.



CHOISIR LA BONNE TAILLE DE PARTENAIRES

Il faut que les partenaires choisis soient à l'échelle de la startup. Pour une startup, être partenaire d'Oracle ou SAP, cela prête à sourire. Tout autant que de vouloir s'attaquer au CAC40 alors qu'on n'a que trois références dans sa besace.

Il faut plutôt essayer de travailler avec des partenaires qui partagent des points communs et qui apportent une valeur supplémentaire importante comme l'antériorité sur le marché. Ils peuvent être un peu plus gros, mais il ne faut pas essayer de se marier avec des structures trop dissemblables.

Si l'on ne respecte pas cette loi, au mieux on est méprisé, au pire on risque de se faire absorber. Et dans ce dernier cas, la startup ne sera pas forcément valorisée à son juste prix.

LA VALEUR, TOUJOURS LA VALEUR

En conclusion, un partenaire est un égal, quelqu'un à qui on apporte autant qu'on attend de lui. C'est le même débat que celui que nous avons eu pour le prospect dans le chapitre 3 de cet ouvrage. Sans valeur, rien de bon ne peut émerger. La valeur, toujours la valeur, c'est le seul point qui compte.

A black and white photograph of a modern building interior. In the foreground, a person is standing in silhouette, looking towards the right. The background features a staircase with a glass railing and a large window. The text is overlaid on a white rectangular area in the center.

FREIN N°9 : SURESTIMER LA TAILLE DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE NÉCESSAIRE

FREIN N°9 : SURESTIMER LA TAILLE DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE NÉCESSAIRE.

Un peu comme dans la détermination des cibles, la taille de l'équipe commerciale obéit trop souvent à des fantasmes.

Voilà le genre de réflexion qu'on entend de la part des patrons :

- _ « Je veux doubler la taille de ma startup, faut-il que j'embauche 3 commerciaux ? »
- _ « Pourquoi 3 et non 4 ou 5 ? »
- _ « Parce que je me vois bien avec 1 senior encadrant 2 juniors »

Ce qui manque dans ce type de réflexion, de la même manière que pour le ciblage, c'est du pragmatisme et de l'expérimentation. Gardons l'exemple de ce client qui voulait embaucher 3 commerciaux pour doubler la taille de sa startup.

ÉVALUER LA TAILLE DE L'ÉQUIPE COMMERCIALE EN FONCTION DU MODÈLE DE REVENUS

Nous avons mis en place le modèle de revenus de son entreprise. Quand on applique ce modèle de revenu à un objectif de croissance, on se rend compte que la conquête ne représente que 2 nouveaux clients par an. Or, pour acquérir 2 nouveaux clients, il est inutile d'aller embaucher une batterie de commerciaux. Un seul suffira, mais pas n'importe lequel.

Cette perle rare devra être sélectionnée en fonction de la cible et du niveau des interlocuteurs.

La réponse va tenir à nouveau dans l'examen des ventes passées.



_ « Qui sont vos interlocuteurs chez vos clients ? Des chefs de projet ? Une direction informatique ou une direction métier ? Voire une direction générale ? »

Le profil du commercial va être directement conditionné par la réponse à cette question.

Il est évident qu'on ne va pas envoyer un jeune diplômé, même avec la tête bien faite, faire face au directeur général d'une grande entreprise cotée et qui va avoir entre 50 et 55 ans.

QUELLES MÉTHODES POUR MODÉLISER SES REVENUS ?

Pour en arriver là, il faut analyser le passé. Beaucoup de réponses se trouvent dans ce qui a été déjà fait. C'est pour cela d'ailleurs que les conseils contenus dans cet ouvrage ne s'appliquent pas à une startup en situation d'amorçage qui n'aura pas d'expériences clients permettant de se faire une véritable idée de la situation.

C'est en effet chez les clients, et dans l'analyse du chiffre d'affaires que l'on trouvera les réponses.

La courbe de Gauss s'applique ici. Après avoir enlevé les deux extrêmes, on va retrouver un cas de figure type d'une montée en charge progressive du chiffre d'affaires chez la majorité de nos clients.

PARTIR AVEC UN PRODUIT D'APPEL

On démarre par exemple avec un produit d'appel, qui peut être une mission de conseil ou une simple fonctionnalité du produit, que l'on va packager en freeware, avec une limite dans le temps et en quantité.

Au travers de ce produit d'appel, on observera la vitesse et l'amplitude avec lesquelles on fait grimper le chiffre d'affaires chez un client. On obtient ainsi, en 18 mois à 2 ans, un chiffre d'affaires récurrent significatif.

Cela s'appelle un modèle de revenus et on va l'appliquer aux objectifs de croissance. Ainsi, on va en déduire le nombre de clients qu'il faut capter, et donc assez rapidement le nombre de commerciaux nécessaires pour capter ce nombre de clients.

Il n'y a pas de loi extérieure à l'entreprise, c'est son passé qui nous renseigne. Chaque entreprise a sa loi, sa réalité du terrain. Seul le pragmatisme compte.



FREIN N°10 : RECRUTER DES COMMERCIAUX INADAPTÉS AU CONTEXTE

FREIN N°10 : RECRUTER DES COMMERCIAUX INADAPTÉS AU CONTEXTE

Le recrutement des commerciaux n'est jamais chose aisée. Surtout lorsqu'on est englué dans des a priori.

PREMIÈRE CAUSE D'ÉCHEC : LES PRÉJUGÉS

Les dirigeants que nous rencontrons nous disent, de manière quasi répétitive, à peu près ceci :

_ « J'ai essayé les jeunes, mais ils n'aiment pas prendre le téléphone. Après j'ai essayé les moins jeunes, mais ils sont fatigués et ne s'entendent pas avec les geeks dans mon équipe. J'ai un turn-over phénoménal et je n'ai pas de résultats. Quel est mon problème ? »

Il y a fondamentalement deux types de problèmes différents. Le premier c'est que les dirigeants raisonnent le plus souvent avec des a priori :

_ « Je veux un éleveur ! »

ou au contraire

_ « Je veux un chasseur, je veux quelqu'un qui sait décrocher son téléphone et prendre des rendez-vous ! »

Alors que la seule bonne question c'est, ou ce devrait être :

_ « Quels sont les interlocuteurs chez mes prospects et mes clients ? Quels sont leur profil ?

Répondre à cette question permet d'affiner beaucoup plus rapidement le profil en termes de niveau intellectuel, de culture, d'âge, d'expérience, de formation...

DEUXIÈME CAUSE D'ÉCHEC : LE CV

La deuxième cause d'échec tient souvent au fait que les recruteurs sont obnubilés par le CV, c'est-à-dire le passé du candidat.

_ « Celui-là a réussi dans une grande multinationale ! »

Si tant est que le CV n'ait pas été maquillé, à nos yeux c'est une erreur d'angle de vue. Ce n'est pas parce que quelqu'un a bien réussi dans une grosse entreprise matricielle qu'il réussira dans une startup. Car on lui demandait principalement de savoir faire jouer un orchestre. Tout d'un coup, il va devoir être un homme-orchestre. Il s'agit de jobs fondamentalement différents.

Il faut donc s'intéresser beaucoup plus aux capacités du candidat, à l'adéquation qu'il a avec le profil des interlocuteurs clients, à ses motivations et à ses capacités à se remettre en cause. Prenons un exemple dans le domaine du logiciel avec un dirigeant d'entreprise qui cherche à se diversifier.

EXEMPLE D'UN COMMERCIAL FRAÎCHEMENT ARRIVÉ DANS UNE STARTUP

Nous avons vécu le cas très concrètement, il y a quelques années, chez un de nos clients, où le dirigeant souhaitait effectivement ouvrir un nouveau segment de marché. Il cherchait quelqu'un qui était expérimenté dans ce domaine.

Un commercial expérimenté signifie qu'il a un carnet d'adresses sur ce marché. Sauf qu'un carnet d'adresses associé au nom d'une multinationale a un tout autre sens et une toute autre valeur lorsqu'il est associé au nom d'une startup parfaitement inconnue.

Néanmoins, le dirigeant recrute quelqu'un qui connaît effectivement le secteur qu'il veut pénétrer. Ce dernier en connaît la culture, le vocabulaire et il a effectivement quelques connaissances du domaine. Il obtient donc assez facilement des rendez-vous et même des sortes de leads.

Mais ces leads sont peu ou mal traités parce que toute l'équipe d'avant-vente est complètement mobilisée sur la sortie d'un tout autre produit, et



finalement il finit par se retrouver tout seul.

Lorsqu'on veut attaquer un nouveau segment, quand on veut sortir un nouveau produit, il faut que toute la chaîne soit alignée, le modèle de vente doit être adapté, le modèle de « delivery » également. Un commercial tout seul ne va rien pouvoir faire.

Un bon commercial, c'est quelqu'un qui fait moins d'erreurs que les commerciaux de la concurrence et qui applique les modèles avec beaucoup de rigueur.

L'APTITUDE AU COMMERCE N'EST PAS UNE QUESTION DE FORMATION

C'est pour cela d'ailleurs que bien souvent et paradoxalement, les bons commerciaux viennent des écoles d'ingénieurs. Si peu d'ingénieurs peuvent devenir commerciaux, ceux qui le deviennent sont bien souvent les meilleurs. Inversement, ceux qui sortent des écoles de commerce où l'on apprend tout sauf le commerce, sont bien souvent de fort piètres commerciaux, à de rares exceptions près, bien entendu.

Tout cela n'a rien à voir avec la formation. Pour être un véritable commercial, surtout un commercial de haut niveau, il faut d'abord avoir un bon niveau intellectuel, une très grande curiosité et avoir l'envie d'apprendre du métier des clients qu'on va voir. Et avoir également une bienveillance humaine sincère.

Prenons deux commerciaux qui se retrouvent en face d'un prospect pour la première fois : entre celui qui veut vendre et celui qui s'intéresse à son client d'une manière sincère et désintéressée, c'est le second qui va signer.

Donc on parle beaucoup plus de qualités humaines et de niveau intellectuel, car si on veut vendre à des gens de haut niveau, il faut avoir la capacité à comprendre ce qu'ils font et dans ce cas il n'est plus simplement question de bienveillance.

En tout état de cause, la formation initiale est bien souvent totalement secondaire.

QUELLE EST LA BONNE APPROCHE DANS LE RECRUTEMENT DES COMMERCIAUX POUR UNE STARTUP ?

Le plus important c'est de chercher des vendeurs qui vont entrer en résonance positive avec les clients. Par leur connaissance du secteur et des problématiques client, par leur curiosité, leur appétence au sujet, et leur envie d'apprendre. Ensuite viennent leurs qualités humaines.

Voici les vrais ingrédients de la réussite, plus que tout autre facteur de formation initiale ou d'expérience personnelle, du fait de la différence entre startup et structures matricielles des grandes entreprises internationales.

CONSEILS POUR METTRE EN ŒUVRE CETTE APPROCHE DE RECRUTEMENT DES COMMERCIAUX

Il faut rester pragmatique, et chercher des gens qui vont s'entendre avec les clients, mais qui vont aussi s'entendre avec l'équipe fondatrice ou dirigeante. L'ADN d'une startup est quelque chose de très particulier et doit être préservé.

Donc, plus que toute forme de test, le CV étant encore une fois secondaire, il faut privilégier les entretiens. Un candidat à un poste aussi stratégique dans une startup, doit être interviewé par plusieurs personnes, y compris externes.

Enfin, il convient d'ajouter quelque chose de fondamental, selon la situation de la startup. Si des modèles de vente existent, on recherchera des candidats qui seront capables de les appliquer avec rigueur et professionnalisme. Si ces modèles sont à créer, on cherchera plutôt des profils de concepteur, capables d'inventer les meilleures approches commerciales. En quelques décennies d'intervention, nous n'avons jamais rencontré quelqu'un qui savait faire les deux à la fois. Une startup ne peut donc pas se permettre de se tromper sur l'analyse de sa propre maturité commerciale.



A black and white photograph of a staircase. The wall is covered in octagonal tiles, some light and some dark. A window with multiple panes is visible at the top of the stairs. A white rectangular box is overlaid on the center of the image, containing text.

FREIN N° 11 : SE TROMPER SUR LE FINANCEMENT ET L'EMPLOI DES FONDS

FREIN N° 11 : SE TROMPER SUR LE FINANCEMENT ET L'EMPLOI DES FONDS

Le financement des startups est un grand sujet. Dans les années 1990 et 2000, il était très difficile de lever de l'argent, surtout dans les phases d'amorçage.

Il existait bien des fonds de développement, mais quasiment pas de fonds d'amorçage.

Les choses ont beaucoup changé depuis le début de la décennie. Il y a aujourd'hui pléthore de financements possibles, qu'ils soient publics ou privés.

Il y a de nos jours dix fois plus de dossiers que d'entreprises qui lèvent des fonds. Mais le financement en amorçage est devenu accessible. La question qui reste est : pour quoi faire ?

DES FONDS, OUI ! MAIS POUR QUOI FAIRE ?

Quand les choses deviennent faciles en effet, on a tendance à les faire de manière contre cyclique. Et en particulier à se focaliser sur la levée elle-même plutôt que sur l'essence même de l'entreprise, qui doit être :

- 1. de trouver le marché pour son produit ;
- 2. d'arriver au point mort, c'est à dire à la situation d'équilibre entre les charges et les recettes le plus rapidement possible.

On peut parfaitement admettre qu'une entreprise est en déficit parce qu'elle investit. Mais investir dans quoi ?

Et c'est là que le bât blesse : on en revient à la confusion entre la complétude des fonctionnalités, le plus souvent développées parce qu'on pense qu'elles vont apporter le succès, et l'adéquation à un véritable besoin marché.

En d'autres termes, les startups passent bien souvent trop de temps et d'énergie à développer leurs produits, dépensent beaucoup trop d'argent en R&D et pas assez dans le développement marketing et commercial. Les raisons sont multiples et peuvent être culturelles. Par exemple du fait que beaucoup de startups sont créées par des ingénieurs, mais c'est un raccourci intellectuel.



A nos yeux le développement n'est pas assez la véritable préoccupation de l'entrepreneur.

INVESTIR DANS LE DÉVELOPPEMENT

Certes, tous les startupers rêvent de créer une licorne en quelques années. C'est même une de leur motivation parfaitement légitime pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Mais pour devenir une licorne, il faut passer par des étapes, et les clients ne viennent pas tout seuls. En B2B, les miracles n'existent pas.

En somme, structurer la démarche commerciale, structurer l'équipe de vente, mettre en place tous les dispositifs pour pouvoir répéter les succès, devraient être les principales préoccupations des startups, ce qui n'est pas assez souvent le cas.

Témoin ce gérant de fonds qui nous confiait il y a peu que la majorité des dossiers qui arrivent sur son bureau sont motivés par le développement de la nième version du produit.

Pour résumer, beaucoup trop d'argent est levé avec comme seul but de développer le produit et pas assez pour investir dans le développement marketing et commercial.

QUELS SONT LES CRITÈRES OBJECTIFS DE RÉUSSITE D'UNE STARTUP ?

Dans la Silicon Valley, celui qui a déjà échoué dispose aux yeux de tout le monde d'un avantage compétitif phénoménal par rapport à celui qui monte sa première boîte. Là-bas, on considère que chuter fait partie du processus d'apprentissage. On est très loin de cela en France où, au contraire, quelqu'un qui a déposé le bilan est fiché à la Banque de France.

Et il n'est certainement pas considéré comme quelqu'un qui va mieux réussir que s'il entreprenait pour la première fois.

En fait, il existe deux catégories d'entrepreneurs :

- La première catégorie entreprend pour vivre une aventure, qui doit porter loin dans l'indépendance, dans le gain financier, mais également pour assouvir une passion ou réaliser une vision ;

- La deuxième catégorie monte une boîte pour la vendre et gagner de l'argent le plus vite possible et surtout une somme impossible à gagner en restant salarié.

Dans tous les cas, l'objectif n'est pas de déposer le bilan. Simplement, il faudrait voir le problème du côté des fonds.

LES FONDS QUI METTENT LEURS ŒUFS DANS TOUS LES PANIERS

Nous avons vu des fonds qui investissaient dans cinq ou six entreprises



parfaitement concurrentes, simplement parce qu'ils considéraient que le domaine d'activité était un domaine d'avenir, qu'ils voulaient y être et qu'ils se disaient que, en étant chez plusieurs acteurs, ils avaient plus de chances de trouver une pépite parmi les cinq ou six.

Ce sont plutôt les fonds qui acceptent beaucoup plus facilement l'idée qu'ils vont avoir un taux de déchet important dans leurs participations, mais qui sera largement compensé par la superbe réussite de l'une d'entre elles.

QUELLES SONT DONC LES BONNES DÉMARCHES QUAND ON VEUT MENER SA STARTUP À BON PORT ?

Viser l'équilibre, tenir des comptes dans lesquels on va sortir les dépenses d'investissement et viser le plus rapidement possible l'équilibre financier hors investissement. Il ne faut pas qu'il y ait de confusion, l'investissement nécessite des fonds ou de l'endettement. En tout cas des capitaux propres d'une manière ou d'une autre.

Mais cet investissement est forcément limité dans le temps et il ne doit financer que des objectifs clairs et SMART :

- Lever des fonds pour conquérir un nouveau territoire (les USA par exemple)
- Lever des fonds pour faire la V3 du produit, mais après avoir déjà établi que la V2 avait eu un grand succès et validé que la V3 était attendue par le marché
- ...

Il faut des objectifs qui correspondent à cette levée et que les investissements soient clairement identifiés et sortis du compte d'exploitation. Mais le compte d'exploitation hors investissement doit être au point mort le plus tôt possible.

LES STARTUPS FRUGALES EN AUTOFINANCEMENT

Rappelons que toutes les startups ne lèvent pas de l'argent. Un certain nombre se contentent d'autofinancement et donc, par nature, leurs investissements sont limités à leur capital social et aux bénéfices dégagés.

Par nécessité, ces startups raisonnent de la manière la plus saine, c'est à dire en visant le point mort le plus tôt possible. Il faut bien se rendre compte que lever des fonds nécessite du temps et une énergie phénoménale.

Même si on a le soutien d'un spécialiste du sujet, il faut quand même passer un temps conséquent à rédiger des business plans. Et passer un temps encore plus important à aller « pitcher » devant des fonds.

Pendant ce temps-là, l'équipe dirigeante n'est pas concentrée sur le développement de l'entreprise.

Ceci ne veut pas dire qu'il ne faut pas viser une levée de fonds, mais plutôt qu'il faut lever pour de bonnes raisons, viser l'équilibre et le point mort. Voilà ce qui semble être une démarche saine et pleine de bon sens.

COMMENT FAIRE POUR ÉQUILIBRER SON BUDGET ET ATTEINDRE LE POINT MORT

Comme le disait l'entrepreneur bien connu Bruno VanRyb : « il ne faut dépenser qu'avec parcimonie ».

Combien de fois avons-nous vu après une première levée, des startups commencer par prendre des locaux. Ils étaient auparavant dans un petit garage ou dans un petit sous-sol meublé et ils ont déménagé à la Défense, à 800 euros le mètre carré.

Puis ils ont pris une assistante, parce que ça fait riche et embauché un ancien de chez Oracle, Microsoft, IBM ou Capgemini qu'ils ont payé au prix du marché, c'est à dire deux à trois fois le salaire des autres collaborateurs. Tout cela « parce qu'il avait l'expérience ».

Le problème c'est que, dès qu'on a de l'argent, on a tendance à le dépenser. La bonne démarche consiste au contraire à toujours considérer qu'on n'a pas assez d'argent dans sa caisse.

Les fonds ne doivent servir qu'à des investissements. A savoir sur le produit et/ou le marketing et le commerce. Tout le reste doit se réaliser à coût contraint et surtout avec un œil impitoyable sur les charges fixes.



FREIN N°12 :
PASSER À CÔTÉ
DE SON VÉRITABLE
MARCHÉ

FREIN N°12 : QUAND LA START-UP SE TROMPE DE MARCHÉ

Dernier frein et non des moindres, l'inadéquation au marché, véritable baiser de la mort de la startup.

De la même façon qu'on disait dans un chapitre précédent que l'on rencontre beaucoup trop de dirigeants qui pensent plus à leur prochaine levée de fonds qu'à atteindre leur point mort, on peut appliquer exactement le même type de raisonnement quant à l'adéquation de leur offre (produit ou service) au marché.

En effet, ce n'est pas parce qu'on a levé des fonds, et donc que l'on a été adoubé par la famille des investisseurs, que pour autant les clients vont croire au produit. Le raisonnement de l'investisseur peut se traduire ainsi :

_ « Nous croyons, a priori, à ce segment de marché, nous devons donc mettre quelques tickets dans une ou plusieurs startups qui sont sur ce créneau ».

Cela ne signifie en aucun cas que l'investisseur croit dans le produit. La plupart du temps, il est d'ailleurs bien incapable de le juger. Ce qui l'intéresse, c'est le secteur d'activité, le sujet lui-même et l'équipe. Il ne faut donc pas confondre levée de fonds et réussite.

Nous avons rencontré des dirigeants qui nous tenaient des discours de ce type :

_ « Nous avons réussi une première levée de fonds, notre produit est prêt. On se prépare à la deuxième levée. »

Nous leur avons répondu :

_ « Certes, mais en quoi cela prouve-t-il que votre produit montre un réel intérêt sur le terrain ? Avez-vous pensé à interviewer vos premiers clients pour vous assurer des fonctionnalités principales complémentaires qui mériteraient d'être développées ? »

Voilà que l'on retrouve cette erreur que nous qualifierons de stratégique : ce n'est pas parce qu'on lève des fonds qu'on va réussir. La seule vraie réussite se trouve dans le portefeuille des clients.

Ce qui apporte réellement de la valeur aux clients, c'est le cœur de l'offre qui intéresse toutes les entreprises qui sont dans la cible. Tant que cette valeur ajoutée n'est pas déterminée, le succès ne peut pas être reproduit.

Et donc par défaut, par simplicité, parce qu'aujourd'hui il est facile de lever des fonds, les dirigeants se lancent dans la levée suivante. Les entreprises dont le principal succès est d'avoir fait deux ou trois levées finissent toujours de la même



manière, c'est-à-dire mal. C'est qu'elles ont oublié l'essentiel.

APPROCHE SERVICE VERSUS APPROCHE PRODUIT ?

L'approche service, même si c'est un service outillé, consiste à proposer à des entreprises qui seront de futurs clients, une démarche qui va leur être spécifique. L'outil ne sert qu'à augmenter la productivité, à amener de l'intelligence et/ou de la data, mais chaque entreprise va en faire un usage totalement différent.

Donc la valeur apportée par le fournisseur dans ce cas va être de s'adapter à ces besoins tout à fait spécifiques.

A contrario, une approche orientée produit consiste à dire :

_ « Voici mon produit. si vous le voulez, il est sur l'étagère, et vous allez l'utiliser pour ça ».

Bien sûr, les démarches commerciales pour chacune de ces deux approches sont totalement différentes, les niveaux de rentabilité également. Et la « scalabilité » ne se présente pas du tout sous les mêmes auspices. On aura toujours plus de capacité à monter en charge dans une vente de produits standards qu'avec une approche service sur mesure. Mais il ne faut pas les confondre, le pire étant le milieu du gué. C'est-à-dire :

_ « Nous avons un produit, mais nous l'adaptions à chacun de nos clients »

Ce qui revient à penser

_ « La valeur de notre entreprise est proche de celle d'un éditeur, entre 2 et 7 fois son chiffre d'affaires, et nous allons avoir une structure de coûts de croissance et de rentabilité qui est proche de celle d'une société de services, qui vaut entre 0,40 et 1,2 x le chiffre d'affaires ».

Cela amène beaucoup de désillusions, en particulier pour les actionnaires, que ceux-ci soient les fondateurs ou des investisseurs. Donc il faut savoir choisir son modèle.

LE PIVOT, CONSTATE DES RÉUSSITES DES STARTUPS

Toutes les grandes réussites sont faites de pivots successifs. Parce que, surtout quand on fait de l'innovation dans un garage, on ne trouve pas du premier coup la bonne solution. On peut citer Criteo et bien d'autres, les grandes réussites de nos licornes sont faites de pivots successifs.

Comment effectuer un pivot et à quel moment ?

Choisir le bon moment avec pragmatisme. Dès que le modèle commence à s'essouffler, dès que les courbes de croissance commencent à s'inverser et en particulier dès que l'indicateur de chiffre d'affaires par collaborateur commence à baisser, il est temps de penser à un pivot.



Concernant la manière de pivoter, on en revient toujours à la même chose, il faut se rendre sur le terrain, et ne pas attendre les feed-back des vendeurs. Il faut au contraire aller faire des enquêtes auprès de ses clients et ne pas hésiter à poser la question :

_ « Qu'est-ce qui vous a intéressé dans notre produit ? »

On en tire des enseignements sur le cœur de valeur ajoutée.

Puis poser cette deuxième question :

_ « Qu'est-ce que vous voudriez demain ? »

Ces idées peuvent amener à des évolutions raisonnables de l'offre, mais aussi quelquefois à des pivots complets, notamment à quelque chose qui se développe énormément : le "run".

LE RUN

Beaucoup de sociétés qui éditaient des logiciels sont devenues des opérateurs, parce que finalement les clients s'attachent essentiellement à la valeur ajoutée apportée par les produits, sans avoir nécessairement la capacité à les opérer eux-mêmes ou sans vouloir les acquérir en propre.

Les clients agissent ainsi pour des raisons purement financières, parce qu'ils préfèrent avoir des dépenses régulières plutôt que des investissements (OPEX plutôt que CAPEX), mais aussi quelquefois pour des raisons purement liées à la disponibilité des ressources nécessaires.

En effet, les personnes chargées de faire fonctionner certains types de logiciels (en mode SaaS notamment) ont des profils qui obligent les clients à sortir de leur cadre habituel de recrutement. Du

coup, ils ne savent pas comment les positionner dans l'organisation ; ils ne savent pas comment leur offrir des perspectives de carrière et cela entraîne des problèmes de turn-over.

De ce fait, beaucoup d'offres de solutions sont aujourd'hui amenés à pivoter pour devenir des opérateurs de leur propre solution en apportant des résultats plutôt que de simples moyens.

Une tendance qui est également en train de croître à grande vitesse est la facturation à l'usage et au «success fee». Si la valeur créée génère du revenu incrémental pour le client par exemple, celui-ci sera tout à fait prêt à rétribuer son opérateur par un pourcentage sur le surplus de revenu. Ce pourcentage peut d'ailleurs fournir des bénéfices 10 fois supérieurs à ce qui est facturé directement au titre de l'usage.

CONCLUSION

Voilà, vous êtes arrivés à la fin de ce livre blanc consacré aux 12 raisons qui, selon nous, font que les startups ne décollent pas.

Vous pensez sans doute qu'il y en a d'autres, et nous serons parfaitement d'accord avec vous.

Ce parti pris de mettre en exergue les aspects business, en laissant de côté tout ce qui touche au management, à l'organisation, au pilotage, au recrutement, etc ... tient au fait que ce livre n'est pas le fruit de nos réflexions, de nos idées ou encore de nos seules convictions.

Ce livre est le fruit de nos observations, de notre vécu, de nos expériences.

Plusieurs dizaines d'entreprises accompagnées depuis 15 ans, encore plus de dirigeants avec lesquels nous avons échangé, cela façonne un panorama qui ne peut être que représentatif.

Cela ne veut pas dire que tout le reste est sans importance.

Mais faire de l'optimisation (ce que nous faisons chez nos clients), sans avoir, au préalable, structuré le business afin de le rendre opérant, successful, prévisible et répétable, n'a pas beaucoup de sens. Que fait-on sans client ?

Le reste vient donc nécessairement ensuite ... tout comme viendra, dans quelque temps, la suite de nos partages de vécu.

Bien à vous, chers lecteurs,

A PROPOS DE EVOLENA

Evolena accompagne depuis près de 15 ans les entreprises du secteur IT dans leur croissance.

Toutes les PME de qualité voient, un jour ou l'autre, leur croissance stagner ou régresser. La cause ? un modèle d'entreprise et de business non «scalable».

Notre métier est de rendre scalable les business models des entreprises du secteur IT.

Partenaire des entreprises innovantes à fort potentiel, Evolena a construit une offre d'accompagnement avec des étapes clairement identifiées qui permettent à ses clients d'atteindre plus facilement et plus rapidement leurs objectifs de croissance.





EVOLENA

contact@evolena.com

[**evolena.com**](http://evolena.com)

62B rue Gabriel Péri – 78800 Houilles
RCS Versailles 443 861 505

copyright ©2019 Evolena Tous droits réservés