



# Savoir s'adapter

**D**ans le jargon des start-up californiennes, cela s'appelle « faire un pivot ». Un produit ne se vend pas ? Un positionnement est mal perçu ? Un client majeur fait défection ? Face à ces aléas fréquents, les entrepreneurs de la Silicon Valley sont toujours prompts à « pivoter », à modifier en profondeur leur business model : ils revoient les caractéristiques du produit, ils visent une nouvelle clientèle, ou ils valorisent une fonctionnalité jugée inintéressante ou superflue, mais que leurs clients plébiscitent ! Chacun des exemples suivants montre qu'un entrepreneur qui se lance ne doit surtout pas s'accrocher à son produit (même s'il est « *le plus beau du monde* », « *unique sur le marché* », « *révolutionnaire* »...), mais l'utiliser en toute modestie pour sonder le marché. Ensuite, à lui de persévérer ou, au contraire, de s'adapter aux besoins de ses clients. **Laurent Calixte**

## Passer des restaurants à la carte restaurants

Stéphanie Pelaprat

**Restopolitan.fr**

◆ Créé en 2007, Restopolitan permettait d'effectuer des réservations en ligne dans les restaurants et recevait d'eux une commission. L'activité ne décolle pas. La fondatrice crée alors la carte Restopolitan, vendue aux consommateurs via Internet et qui offre des réductions dans les restaurants. En trois mois, 8 000 cartes de membre ont été vendues, pour un montant de 150 000 euros – l'équivalent du chiffre d'affaires de toute l'année 2010.

## Etendre le champ d'action des internautes

Loïc Le Meur

**Seismic.com**

◆ L'idée de Loïc Le Meur était simple : créer un site où les internautes pourraient s'exprimer en direct en vidéo. En 2009, un an après sa création, le nombre d'utilisateurs stagne autour de 20 000. Changement de stratégie : Seismic permet désormais à l'utilisateur de diffuser des informations sur plusieurs réseaux sociaux à la fois (Twitter, Facebook...). Le nombre d'utilisateurs a dépassé le million.

## Optimiser la géolocalisation

Sandrine Dirani et François Labbé

**Plyce.fr**

◆ Une simple application de géolocalisation, voilà ce qu'était Plyce. Mais l'intérêt d'indiquer via son smartphone qu'on se





## Proposer moins pour vendre mieux

◀ Martine Lemalet

**Manuscrit.com**

♦ Le Manuscrit est une maison d'édition qui propose des livres disponibles en versions numérique et papier. Martine Lemalet a d'abord fondé sa stratégie sur la notion de « longue traîne » : un maximum d'auteurs, donc un maximum de références, pour générer un chiffre d'affaires important. Succès d'estime. Changement radical il y a deux ans : des auteurs triés sur le volet, et des titres qui se vendent mieux.

– le site prélevant une commission. Souci : aucune garantie de qualité. En 2011, le site passe un contrat avec des professeurs sélectionnés et affine son offre. Le chiffre d'affaires est multiplié par six.

trouvait dans tel ou tel lieu était... limité. Changement radical en mars 2011 : le service permet de savoir, grâce au smartphone géolocalisable, quelles sont les boutiques les plus proches proposant des promotions. L'activité a été multipliée par dix dès l'adoption de cette stratégie.

## Basculer vers les services

Mathieu Drida

**Meilleurmobil.com**

♦ Vendre des téléphones mobiles et des abonnements uniquement sur Internet. Bonne idée, mais, depuis sa création en 2005, l'entreprise n'arrivait pas à l'équilibre. Mathieu Drida reprend la société en 2010 : « Nous nous sommes tournés vers le service avec la mise en place d'un comparateur et d'un forum d'entraide sans avoir à entrer son nom et une adresse mail pour en disposer. » Bien vu. **Meilleurmobil.com** devrait gagner 200 000 euros cette année.

## Abandonner le grand public pour le B to B

Freddy Mini

**Netvibes.com**

♦ Personnaliser entièrement sa page d'accueil avec les modules de son choix (news, finance, météo...) : le concept de Netvibes, fondé en 2005 par Tariq Krim et Florent Frémont, a trouvé le succès, mais pas la rentabilité. Virage stratégique en 2008 sous la houlette de Freddy Mini, en direction de la clientèle d'entreprises. Netvibes est profitable depuis 2009.

## Certifier les partenaires

Guillaume Le Dieu de Ville

**Lingueo.fr**

♦ En 2008, Lingueo.fr démarrait comme place de marché pour des professeurs qui proposaient des cours à des particuliers

## Trouver des débouchés sur les réseaux sociaux

Alexandra André et Francis Lelong

**Vecteur d'image.com**

♦ Quand Alexandra André fonde Vecteur d'image, en 2003, elle positionne son entreprise comme agence de relations publiques Internet et high-tech. La crise financière de 2008 la force à détecter de nouveaux débouchés. Or c'est l'époque de l'explosion des réseaux sociaux. Son agence ouvre alors un département d'e-réputation et, grâce au logiciel spécialisé eCairn, parvient à rationaliser la démarche. Depuis 2008, son chiffre d'affaires a augmenté de... 30%.

## Revenir au concret

Jérôme Chasques

**Tribalista.com**

♦ Son idée ? Surfer sur la vague des réseaux sociaux pour développer un site participatif qui propose d'échanger ses bons plans. Très vite, Jérôme Chasques comprend que, dans le virtuel, il faut ►►

## PRATIQUE Avoir deux ou trois mois de stock

Dès le démarrage de l'activité, vous devrez parfois accorder des délais de règlement à vos clients. En revanche, vous obtiendrez sans doute, vous aussi, des délais ou des traites qui vous permettront de ne pas

payer immédiatement vos fournisseurs. Vous aurez donc une « masse d'argent » immobilisée et indispensable pour l'exploitation de l'entreprise ou pour poursuivre l'activité. De la même manière que

votre entreprise doit disposer en permanence de locaux et de matériels, elle doit avoir la disponibilité de cette somme, et il faut donc la considérer comme un investissement au même titre que les autres. Cette somme à financer est

le besoin en fonds de roulement, le BFR. Sachez qu'au départ, il faut avoir un stock de produits équivalant à deux ou trois mois de chiffre d'affaires. Il n'y a rien de pire que la vente d'un produit... déjà en rupture de stock! ■

## PRATIQUE Tester son activité en autoentrepreneur

Depuis son lancement en 2008, ce statut connaît un franc succès : 50% des créateurs d'entreprise sont devenus autoentrepreneurs, essentiellement dans les activités de services

(arts, spectacles et activités récréatives, information et communication, enseignement, services à la personne). Son avantage tient surtout à sa simplicité de lancement et de fonctionnement.

Il donne également la possibilité de tester une ou plusieurs activités indépendantes, sans avoir à assumer de charges sociales durant les périodes d'inactivité. Compte tenu du mode de calcul des charges

sociales et fiscales directement à partir du chiffre d'affaires, ce régime n'est pas adapté aux activités qui nécessitent de réaliser des investissements importants ou qui génèrent des charges élevées. ■

▶▶▶ aussi proposer des objets concrets : « Nous lançons une carte iTunes que nous envoyons aux internautes. Physiquement, elle ressemble à une carte de crédit qu'on peut offrir. Elle permet ensuite d'acheter de la musique, des films ou des séries télévisées sur iTunes. » Son objectif : en vendre plusieurs milliers. D'autres objets vont suivre prochainement.

### Tirer les leçons des tests

Romain David

#### Balloonup.com

♦ Au départ, en 2010, les fondateurs voulaient créer un réseau social géolocalisé. Ils font un test à Sciences-Po. Le public se sert de leur application pour poser des questions au conférencier. « Nous avons alors compris que c'était cet usage que nous devions développer et vendre », raconte Romain David. L'application per-

met de mettre directement sur grand écran les SMS et tweets envoyés par le public lors d'une conférence ou d'un forum.

### Fermer la boîte à lettres et virtualiser le coffre-fort

Jonathan Benhamou et Clément Buyse

#### Novapost.fr

♦ Quand Jonathan Benhamou et Clément Buyse se lancent, ils veulent créer des boîtes à lettres électroniques pour les grandes entreprises qui souhaitent dématérialiser les factures envoyées aux clients. Mais le trafic généré devient ingérable. Ils ont su alors changer de modèle. « Nous avons proposé le concept du coffre-fort électronique pour stocker tous les documents dont un DRH peut avoir besoin, les bulletins de salaire, mais aussi les contrats ou les avenants. » Novapost vise l'équilibre cette année.

### Savoir recréer son ADN

Laurent Alexandre

#### DNAVision.com

♦ Dans les années 1990, ce médecin et homme d'affaires passé par HEC et l'ENA crée une demi-douzaine de start-up en rapport avec la santé. En mai 2000 débute l'aventure Doctissimo, site grand public qu'il revend en 2008 à Lagardère pour une soixantaine de millions d'euros. Il rachète la société biotech belge DNAVision. Changement radical et cap sur un marché à forte croissance, le déchiffrement d'ADN : « En 2008, six personnes avaient été séquencées. En 2030, tous les Occidentaux le seront », affirme Laurent Alexandre, certain d'avoir créé une nouvelle cash machine.

### Démarcher de plus gros partenaires

Loïc Roussel

#### Feedbooks.com

♦ Créé en 2007, Feedbooks a mis au point EPUB, un format pour les livres électroniques. Faute d'éditeurs prêts à mettre en ligne leurs livres et, surtout, de supports, les débuts ne sont pas évidents. Le succès viendra en signant avec de très gros partenaires, comme Samsung ou Sony. « On télécharge plus de livres chaque mois sur Feedbooks que sur Google », se réjouit Loïc Roussel. EPUB est devenu un standard.

### Se regrouper pour rentabiliser le buzz

◀ Frédéric Montagnon

#### Ebuzzing.com

♦ Le site OverBlog (blogs personnels) n'avait pas d'équipe commerciale. Wikio (le « Google » des blogs), non plus. Ebuzzing (marketing), lui, avait des commerciaux et pas d'offre claire. En 2010, les trois sociétés fusionnent sous le nom d'Ebuzzing : le site met en relation les marques et les milliers de blogueurs d'OverBlog. Le chiffre d'affaires de l'ensemble a progressé de 70%. ▶

