

ADRIEN TSAGLIOTIS

Start-up

Attitude

Adoptez l'esprit start-up  
pour faire du business autrement

DUNOD

© DuckDuckGo p. 67 : Mark Cramer

Couverture : Cédric Aubry  
Illustrations : Cédric Aubry  
Composition : Soft Office

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075907- 1

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

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

# Préface

S'il y avait une recette pour le succès, je vous la donnerais bien volontiers. La vie d'un entrepreneur est pavée de challenges. Les quelques succès se savourent, les difficultés se surmontent, les échecs font progresser. Et au fond, tous les entrepreneurs apprennent à vivre avec l'incertitude et le risque. La peur d'échouer n'existe plus face à la farouche volonté de ne jamais cesser de rebondir et d'avancer.

Votre histoire sera naturellement singulière. Il n'y a ni chemin tracé, ni réussite absolue, le tout c'est de vouloir réaliser de grandes choses, par ambition ou obsession, parce qu'on vous a dit que c'était impossible, impensable et irréalisable. Ou simplement parce que vous en aviez envie. Ce sont les défis qui font avancer.

La chance d'un entrepreneur, ce n'est pas seulement d'avoir la folle ambition, parfois inconsciente, de vouloir changer le monde, mais d'avoir la possibilité d'y arriver. Dans cette histoire sans fin, au-delà de choisir votre voie et de faire des choix, vous

## **Start-up attitude**

allez croiser la route de nombreuses personnes et bénéficier de nombreux enseignements.

C'est pour cela que vous devez saisir les opportunités. Nombreuses sont les décisions sans lendemain auxquelles rien ne succède. En revanche, certaines marquent le commencement d'une longue suite d'événements à saisir dont on ne comprend l'importance qu'à mesure qu'ils se réalisent. Alors que vous pavez votre chemin, vous serez sans cesse confronté à des choix. La plupart sont réversibles ou révocables et leur impact est limité. Mais certaines décisions stratégiques peuvent impliquer de lourdes conséquences.

Face à ces choix, entourez-vous de gens exceptionnels et loyaux. La clé de toute entreprise, ce sont les gens qui la composent et la culture qui les lie à leur exécution au quotidien. Appuyez-vous sur des gens bienveillants, brillants dans leur domaine et sur qui vous pouvez compter. Chaque conseil, enseignement ou idée auxquels vous serez confrontés méritent de se poser cette simple question : Pourquoi ? Pourquoi faire ce choix, pourquoi m'avoir donné ce conseil, pourquoi telle chose est comme cela... C'est la réponse à cette question qui vous permet de maîtriser un sujet, d'en attaquer le cœur et de déterminer la meilleure manière de l'adresser.

Enfin, les forces de l'entrepreneur ne sont pas seulement sa détermination et son ambition, sa force de travail ou sa capacité d'exécution, mais aussi son ouverture d'esprit et son humilité. La majorité des aventures entrepreneuriales commencent de zéro:)

**Xavier Niel**

Cofondateur de Free

**www.  
startupattitu.de**

---

# Sommaire

Introduction .....	1
--------------------	---

## *l'entrepreneur*

Le potentiel d'abord.....	11
Première expérience non exigée.....	17
Misez sur votre «Unfair Advantage» .....	21
Un associé en or.....	25
Comptez vos échecs.....	29
Tenez la barre.....	35
Créez votre routine.....	39
Soyez économe .....	43

## *le produit*

Faites-vous Hara-Kiri!.....	47
Pas le premier, et alors?.....	51
Rédigez le communiqué de presse d'abord.....	55
Imaginez-vous dans le fauteuil d'Oprah .....	59

Les niches avant les masses.....	61
Élargissez vos domaines de compétence.....	63
Trouvez-vous un ennemi.....	67

## *l'ingéniosité*

Adoptez l'esprit Hacking.....	73
Vos clients ont plus d'imagination que vous.....	79
Pourquoi parlerait-on de vous lors d'un dîner?.....	83
Résolvez le « chicken-and-egg problem ».....	87
Ne jetez pas vos créations à la poubelle : recyclez-les.....	91
Simple comme un email.....	95
Créez des cercles vertueux.....	99

## *le lancement*

Devenez maître de votre territoire.....	109
N'ayez pas les yeux plus gros que le ventre.....	113
Transformez vos clients en attachés de presse.....	117
Devenez le porte-étendard de votre produit.....	121
Lancez-vous avec les moyens du bord.....	125

## *la collaboration*

N'embauchez pas. Pensez « crowdsourcing ».....	131
Et si vous adoptiez une démarche Open Source?.....	135
Vous ne savez pas tout.....	139
Organisez des hackathons.....	141

## Start-up attitude

### *les ressources humaines*

Débarrassez-vous des histoires de bureaux (grâce aux mathématiques).....	147
Non personne ne va venir nu au bureau.....	153
N'embauchez pas des spécialistes.....	159
Recrutement : à chacun sa méthode .....	163

### *la proximité*

Prenez le volant.....	169
« Une vraie connexion est une conversation » .....	173
N'oubliez pas vos premiers supporters! .....	179

### *le design*

Embauchez un designer .....	185
Pensez à vos parents.....	189
Une image vaut plus que mille mots.....	193

### *les données*

Les données se fichent des stéréotypes.....	199
Les hommes mentent, pas les données.....	203
Mettez votre ego de côté .....	209
Remerciements.....	213



# Introduction

*Il y a quelques années, j'ai lancé et planté ma start-up. Voici le livre que j'aurais aimé lire avant de me lancer.*

Nous sommes en 2011 et, bien qu'étudiant dans une école de commerce, une seule chose m'obsède : lancer ma boîte. Depuis le début de mes études, mon intérêt porte sur l'économie numérique. Cet univers me fascine. Je vois dans le Web un terrain de jeu incroyable pour exprimer ma créativité mais aussi une véritable opportunité pour avoir un impact sur le monde. Des livres comme *Free* de Chris Anderson ou *La méthode Google* de Jeff Jarvis éveillent ma curiosité tandis que des parcours d'entrepreneurs comme ceux de Xavier Niel ou de Mark Zuckerberg m'inspirent.

Avant d'intégrer ma deuxième année de Master, une idée – du genre de celles qui empêchent les entrepreneurs de trouver le sommeil – me vient. Comme c'est souvent le cas, tout part d'une observation : je viens d'apprendre qu'un artiste que j'apprécie donne un concert à Paris le soir même, mais il est évidemment

## Start-up attitude

trop tard pour réserver des places. Ah ! Si seulement j'avais pu être informé de sa présence quelques semaines plus tôt... Qui dit existence d'un problème, dit aussi opportunité pour créer un business. J'imagine ainsi la création d'un réseau social dédié aux événements où, à l'instar de Twitter, il suffirait de s'abonner à ses amis et à ses artistes préférés pour ne manquer aucun des événements auxquels ils participent. Un algorithme de recommandations permettrait également de proposer aux utilisateurs des événements en lien avec leurs centres d'intérêts et chacun serait libre de laisser son agenda en accès public ou privé. Le concept de PlanValley est né !

J'en parle à Cédric, mon ami d'enfance, qui est webdesigner. Il accepte de se lancer dans l'aventure avec moi et réalise les premiers prototypes du site sur son temps libre. Le recrutement d'un troisième associé au profil technique prendra plus de temps. Après deux collaborations infructueuses, nous trouvons enfin notre CTO : un ancien de l'école Epitech qui se prénomme Adrien. Programmeur talentueux, ce dernier est également un spécialiste de l'intelligence artificielle, un atout majeur pour notre projet dont la valeur ajoutée repose en partie sur notre algorithme de recommandations de sorties.

Souhaitant étoffer mon carnet d'adresses et acquérir davantage d'expérience dans le milieu du Web, je profite de mon statut d'étudiant pour réaliser des stages. J'intègre d'abord le Journal du Net, un site d'information spécialisé dans l'économie numérique où je couvre notamment l'actualité des start-up américaines (et pour lequel j'écris toujours

aujourd'hui en freelance). Mon second stage se fera dans une start-up spécialisée dans la publicité en ligne, pour me permettre de découvrir le côté opérationnel.

Le développement de notre plateforme avance moins rapidement que prévu. Pourtant, je rencontre déjà des investisseurs. J'obtiens même des entretiens via Skype avec des Venture Capitalists renommés de la Silicon Valley grâce à des introductions. Si beaucoup trouvent le concept du site intéressant, tous m'expliquent qu'ils n'investiront pas sans « traction », autrement dit pas avant d'avoir des chiffres témoignant de l'utilisation réelle du site.

Pourtant, nous n'en sommes pas encore là. La faute à mon souhait de créer la plateforme la plus parfaite possible. Au lieu de lancer rapidement un simple MVP (*Minimum Viable Product*), pour ensuite l'améliorer grâce au feedback des utilisateurs et aux données – comme le préconise notamment Eric Ries avec sa méthodologie Lean Startup –, je ne cesse de faire évoluer le produit au fil des semaines. Je demande ainsi régulièrement à mes cofondateurs à ce que l'on rajoute des fonctionnalités supplémentaires. Ces nouvelles intégrations retarderont considérablement notre planning de développement. En plus de cela, notre stratégie est un peu confuse : mon idée est de cibler dès le début le marché américain. Raison pour laquelle nous décidons de concevoir notre plateforme uniquement en anglais dans un premier temps.

Après de long mois à travailler sur PlanValley durant notre temps libre, au cours desquels nous intégrerons un incubateur,

## Start-up attitude

nous lançons enfin notre Private Beta ! Autant dire que nous avons hâte d'obtenir les premiers feedbacks. Mais les premiers retours se montrent décevants. En effet, la majorité des beta-testeurs nous explique que, même s'ils trouvent le site réussi d'un point de vue esthétique, ils ne l'utiliseront probablement pas. La raison ? Si certains font valoir une faible valeur ajoutée par rapport aux services concurrents, d'autres nous avouent directement qu'il leur est assez rare de se rendre à des concerts, conférences et autres types d'événements à une fréquence régulière. Cette raison est préoccupante. Et je réalise à ce moment-là que, moi-même, je n'utiliserais sans doute pas ma propre plateforme quotidiennement. J'en retiendrais d'ailleurs ma principale leçon : un entrepreneur ne devrait jamais créer un produit qu'il n'utiliserait pas lui-même !

Après concertation, nous décidons de « pivoter » pour créer une application mobile dédiée à la vente de billets d'événements à la dernière minute, en nous inspirant du modèle du site « 2heuresavant ». L'idée est de vendre les places invendues, notamment des pièces de théâtres, quelques heures avant le début de la pièce en proposant une importante réduction. Je prends néanmoins conscience que la passion et la motivation du début ne sont plus là. Ce nouveau projet se retrouve assez éloigné de ma vision de départ. Alors que notre nouvelle application est en cours de développement, j'informe mes deux associés que je souhaite mettre un terme à l'aventure.

Le moment est douloureux car j'ai la sensation de les abandonner en cours de route. Dans le même temps, c'est aussi

un soulagement : ces longs mois à observer le lent développement de la plateforme auront eu à la fois raison de mes finances personnelles et de ma patience. Ne disposant pas de compétences techniques, il m'aurait été impossible de rester simple spectateur plus longtemps. Il me faut désormais affronter le regard des proches qui ne comprennent pas sur quoi j'ai pu travailler pendant presque un an sans gagner le moindre centime. Difficile également de répondre sans une certaine gêne à tous ceux qui m'interrogent pour demander : « Alors où en est ta boîte ? »

L'échec de PlanValley n'est pas un cas isolé. Si l'entrepreneuriat est aujourd'hui glorifié et que les success stories d'entreprises sont celles qui font logiquement les gros titres, il y a une chose qu'on ne dit pas assez : beaucoup de créations d'entreprises sont des échecs. Sans compter que la concurrence dans le secteur du Web est bien plus forte qu'il y a quelques années. De nouvelles applications se créent chaque jour, il est désormais primordial de se différencier et de développer des produits ou services qui pourront apporter une réelle valeur à des utilisateurs de plus en plus exigeants. Comme le formule l'entrepreneur américain Gary Vaynerchuk – avec l'humour qu'on lui connaît – lors de la conférence LeWeb en 2013 : « Pour chaque Instagram créé, vous avez 5 millions d'Insta-shit ».

Pour autant, cet échec se révélera enrichissant. Il me permettra notamment de tirer des leçons de mes nombreuses erreurs, même si, avec du recul, beaucoup auraient pu être aisément évitées. J'aurais par exemple aimé savoir à cette

## Start-up attitude

époque qu'il vaut mieux démarrer avec un simple MVP plutôt que de vouloir à tout prix lancer le produit parfait – comme le résume Reid Hoffmann, cofondateur de LinkedIn : « Si vous n'avez pas honte de votre produit à son lancement, c'est que vous le lancez trop tard ». Qu'il est préférable de démarrer en ciblant une niche plutôt que de chercher à attirer le monde entier sur sa plateforme. Qu'il est important de bien s'entourer et d'avoir des mentors sur lesquels s'appuyer en cas de besoin. Qu'il est primordial de penser dès le début à ses leviers d'acquisition clients. Etc.

J'espérais bien évidemment un autre clap de fin pour PlanValley, mais je ne regrette pas de m'être lancé. Les erreurs sont formatrices et nul doute que nous sommes aujourd'hui tous les trois mieux armés pour notre prochaine start-up. Comme l'aurait dit Thomas Edinson : « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10 000 solutions qui ne fonctionnent pas ». Cédric s'est depuis associé avec mon frère pour créer Stooly, une marque de mobilier en carton pliable.

L'échec reste malgré tout assez mal perçu en France, à l'inverse des États-Unis où il a tendance à être davantage valorisé. Pourtant, difficile d'innover si l'on n'est pas prêt à prendre le risque d'échouer. Mark Zuckerberg le sait bien, lui qui incite ses employés à prendre des risques pour inventer les fonctionnalités qui feront, demain, le succès de Facebook. « Le plus gros risque est de n'en prendre aucun. Dans un monde qui

ne cesse de changer, la seule stratégie qui garantie l'échec est de ne pas prendre de risques», explique le PDG.<sup>1</sup>

Cette volonté de constamment prendre des risques et d'aller de l'avant est sans doute ce qui caractérise le mieux cette fameuse « start-up attitude ». « Innover pour améliorer ou disrupter l'existant », telle pourrait être la devise des fondateurs de start-up.

Pendant 5 ans, j'ai été à la rencontre de ces entrepreneurs du Web. Pour le compte du JDN, j'ai notamment interviewé des fondateurs et dirigeants d'entreprises synonymes de réussite à l'image de Netflix, WhatsApp, ou encore Skype. Leur point commun ? Tous ont réussi à mettre en œuvre leur vision grâce à une excellente exécution. Ils ont bâti une équipe talentueuse pour créer un produit à forte valeur ajoutée. Les parcours de ces entrepreneurs du Web sont une véritable source d'inspiration pour moi. J'espère qu'ils le seront également pour vous.

A.T.

---

1. <http://www.cbsnews.com/news/facebook-mark-zuckerberg-insights-for-entrepreneurs/>





L'entrepreneur



Le  
*Potentiel*  
**D'ABORD**

