

**Séminaire
Ressources technologiques
et innovation**

organisé avec le soutien de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère du Redressement productif) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
École des mines de Paris
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Fondation Roger Godino
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
HR VALLEY²
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2013)

**OSCILLER ENTRE SUCCÈS ET ÉCHEC :
LA TRAJECTOIRE
D'UNE START-UP INNOVANTE**

par

Boris GOLDEN
CEO & Head of Product, Pealk

Séance du 13 février 2013
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Il est tentant de rationaliser a posteriori le succès ou l'échec d'une start-up, donnant alors l'impression que sa trajectoire était finalement assez simple et prévisible (ce que Nassim Nicolas Taleb appelle une erreur de narration). Mais bien souvent, la frontière entre le succès et l'échec reste longtemps ambiguë et incertaine. C'est encore plus vrai pour les start-up du web, en raison notamment d'une démarche d'innovation s'appuyant sur une expérimentation itérative et très rapide. L'aventure de Pealk, jeune start-up française qui a développé une application web à succès pour les professionnels sur les réseaux sociaux et s'est fait racheter par le français Viadeo fin 2012, illustre ce type de trajectoire, impossible à planifier. Ce qui ne signifie pas pour autant qu'il soit impossible d'en tirer des leçons dont d'autres entrepreneurs puissent s'inspirer.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Boris GOLDEN

Quand on raconte l'histoire d'une start-up qui a réussi, on peut donner l'impression que sa trajectoire était évidente et son succès prévisible, mais cela relève souvent de ce que Nassim Nicolas Taleb appelle *une erreur de narration*. L'histoire de Pealk résulte d'une série de hasards et de paris un peu fous que l'équipe porteuse du projet a accepté de relever. Si l'on me demandait aujourd'hui de suivre une deuxième fois le même parcours, j'en serais tout à fait incapable, en raison du grand nombre de facteurs exogènes qui ont contribué à façonner cette histoire.

FGT Network

En 2010, une équipe de quatre personnes, constituée grâce à divers hasards, fonde la start-up FGT Network. Notre projet était de permettre aux PME de développer leurs exportations en s'appuyant sur des avis de professionnels de leur secteur obtenus simplement et rapidement via les réseaux sociaux. L'offre comprenait l'identification des professionnels grâce à une technologie que nous avons mise au point, des sollicitations ciblées, l'organisation automatique de rendez-vous, des consultations par téléphone entre décideurs et professionnels.

Nous avons effectué une première levée de fonds en mars 2011 auprès d'un *business angel* et intégré l'incubateur du Neuilly Lab en mai 2011. Le résultat a été un désastre : le service était complexe à produire, ne présentait qu'une faible valeur ajoutée, était trop cher pour le client et n'offrait aucune marge. C'était une "*non equation business*" parfaite.

Quand nous avons publié notre premier communiqué de presse, avec un titre que nous voulions attractif (« *Relancer l'export des PME grâce aux réseaux sociaux* »), nous avons reçu un seul coup de fil, et il s'agissait de nous proposer un stand lors d'une conférence...

Un bricolage

Le service que nous proposons s'appuyait sur des réseaux sociaux tels que LinkedIn, Viadeo, Xing, qui sont un peu les équivalents de Facebook dans le monde professionnel et regroupent environ 300 millions de profils. Ces réseaux sont très utilisés par les "chasseurs" au sens large du terme : recruteurs, mais aussi commerciaux à la recherche de prospects, ou encore entrepreneurs ayant besoin d'investisseurs, de mentors ou de partenaires.

Dans le cadre de notre projet, nous étions, nous aussi, des chasseurs, ce qui nous a permis de constater que l'utilisation de ces réseaux à grande échelle était relativement fastidieuse. Il faut commencer par chercher des profils, les classer et les organiser, envoyer un message aussi personnalisé que possible à chaque personne, la relancer, effectuer le suivi des réponses et les trier, etc. Pour améliorer notre productivité, nous avons bricolé une petite application artisanale qui nous permettait d'automatiser un certain nombre d'opérations, notamment de tri des profils, de façon à pouvoir consacrer plus de temps aux tâches vraiment importantes, comme le fait de bien sélectionner les mots-clés pour identifier les bonnes personnes ou de rédiger des messages vraiment adaptés à l'interlocuteur.

Nous avons montré par hasard cette petite application aux deux avocats qui nous accompagnaient dans notre aventure. Ils nous ont dit : « *C'est pas mal, votre truc* », alors que jamais personne ne nous avait fait le moindre compliment sur notre projet de base. Nous avons commencé à penser que, si jamais le premier projet ne donnait rien, nous aurions éventuellement une nouvelle piste à explorer.

Changement de cap

Quelques mois plus tard, nous avons présenté notre projet à l'un des vice-présidents d'Ubifrance. Il a compris notre vision et l'a trouvée intéressante, mais a su en moins d'une heure nous expliquer en quelques points pourquoi notre concept ne fonctionnerait pas. Cela a été un déclic, car nous avons précisément identifié ces points de blocage (mais au bout d'un an de travail, et sans avoir son expertise ni sa légitimité...). En revanche, quand nous lui avons parlé de notre petite application, il a, lui aussi, été séduit.

En nous orientant vers la conception de ce genre de logiciel, nous nous trouvions dans une des configurations les plus favorables à l'innovation : nous partions d'un cas d'usage et nous répondions à un besoin très précis. Peut-être d'autres utilisateurs intensifs des réseaux sociaux professionnels éprouvaient-ils le même besoin ? En tout cas, il n'existait aucune application dédiée de ce type sur le marché.

La nuit suivante, j'ai préparé une présentation pour définir une nouvelle vision et, dès le lendemain, en moins de 24 heures, nous avons abandonné le premier projet pour partir sur cette nouvelle piste. Ce changement de cap n'a pu se produire que parce qu'il faisait suite à de nombreux doutes et prémisses d'échec. Mais le déclencheur a été la rencontre avec quelqu'un que nous ne connaissions pas auparavant et que nous n'avons jamais revu ensuite.

Au travail

Nous nous sommes mis au travail avec une équipe qui, du coup, était un peu bancal. Un des quatre coéquipiers initiaux a fini par nous quitter et parmi les trois qui restaient, un seul avait des compétences de développement logiciel. Nous avons cherché à recruter un développeur. L'un des candidats est arrivé mal rasé, timide et l'air perdu ; il n'avait même pas 20 ans et ne nous a pas fait une très bonne première impression. Malgré tout, nous avons cru en lui et l'avons embauché, et il s'est avéré extraordinairement talentueux !

Nous avons commencé à étudier le marché et organisé des ateliers avec des recruteurs, des chasseurs de têtes, des commerciaux, des entrepreneurs. Je me suis chargé de décrire les grandes fonctionnalités, les objectifs, la promesse, la mission, les usages, etc.

La conception est allée très vite. Nous avons dû abandonner notre premier prototype et refaire tout le travail sur d'autres bases. Mais nous avons l'essentiel, une bonne compréhension du cas d'usage et une vision, et nous savions où nous allions, ce qui nous changeait de notre expérience précédente. Nous avons mis en place l'architecture technique et un designer nous a aidés à rendre l'interface utilisateur plus attractive. En préparant un dossier pour demander le crédit d'impôt recherche (CIR), j'ai eu l'idée, presque par hasard, d'un mode de défilement des profils qui s'est avéré être une fonctionnalité clé, plébiscitée par nos utilisateurs.

Pour élaborer notre application, nous devons nous servir de l'API (*Application Programming Interface*, ou interface de programmation) des différents réseaux sociaux, de façon à pouvoir utiliser leurs bases de profils. Nous avons décidé de nous focaliser sur LinkedIn et Viadeo, car l'API de Xing ne semblait pas bien fonctionner. De plus, ce réseau était trop confidentiel sur les marchés anglophones, qui étaient notre cible principale.

Nous avons baptisé notre application *Pealk*, nom a priori plus attractif que FGT Network, et trouvé un peu par hasard, par association d'idées.

Les incertitudes

Toute cette phase était très satisfaisante car nous travaillions sur des choses concrètes, qui avaient du sens. Mais c'était aussi une période de grande incertitude.

Nous n'étions pas sûrs du potentiel de notre logiciel, qui visait un public très particulier. Pouvait-il vraiment intéresser d'autres utilisateurs que nous ? Deux experts français des réseaux sociaux professionnels ont estimé que notre projet était sans intérêt, ce qui nous a

conduits à tenir une réunion de crise. N'étions-nous pas en train de nous fourvoyer une deuxième fois ? Il est toujours délicat de trouver le bon équilibre entre l'obstination à mener son projet jusqu'au bout et la capacité à "pivoter". En l'occurrence, heureusement que nous avons su faire preuve de résilience et nous accrocher à notre vision.

Certains chasseurs de tête ont, quant à eux, trouvé que l'outil était sympathique, mais nous ont expliqué que leur priorité était plutôt d'apprendre à se servir correctement de LinkedIn et Viadeo, ce qui nous a interpellés sur le positionnement de notre produit. Fallait-il le destiner aux utilisateurs ayant une grande expérience des réseaux sociaux et cherchant un outil leur permettant d'être plus productifs, ou plutôt aux débutants, à qui nous fournissions un outil très simple leur permettant de s'initier au fonctionnement de ces réseaux ? C'est un sujet très difficile, et je ne suis même pas sûr que nous ayons encore la réponse.

Nous savions aussi que nous prenions un très grand risque en travaillant sur l'API de LinkedIn et Viadeo. Notre outil n'avait de sens que si nous pouvions accéder à leurs bases de profils. Si, pour une raison ou une autre, ces deux entreprises décidaient de nous couper l'accès à leur API, tout s'arrêterait. Nous pouvions espérer qu'elles n'en feraient rien puisque nous leur apportions de la valeur, mais nous étions à leur merci, et d'autant plus que nous avons finalement décidé de nous concentrer sur LinkedIn. Techniquement, il était plus simple de travailler sur un seul réseau et cela nous permettait de sortir le produit plus vite. Il se trouve qu'un partenariat avec Viadeo s'annonçait difficile, or, ce partenariat était indispensable pour que l'application fonctionne parfaitement sur ce réseau. Avec LinkedIn, en revanche, nous pouvions prendre le risque de ne dépendre que de l'API. Par ailleurs, initialement, les personnes que nous rencontrions avaient tendance à croire que notre outil servirait à agréger les données de LinkedIn et de Viadeo : choisir un seul des deux réseaux permettrait d'éviter ce malentendu et de faciliter le marketing du produit. Enfin, le marché américain nous semblait plus mûr pour le produit que nous voulions proposer, et LinkedIn, entreprise américaine, est le numéro un mondial, alors que Viadeo est présent surtout dans les pays francophones et émergents (principalement Chine et Russie).

Nous étions cependant très préoccupés par notre vulnérabilité vis-à-vis de l'API de LinkedIn. Trois semaines avant le lancement, nous avons failli tout arrêter. Heureusement qu'une fois encore, nous avons décidé d'aller de l'avant.

Un lancement chaotique mais réussi

La version bêta de Pealk a été lancée en avril 2012, avec deux semaines de retard par rapport à notre calendrier prévisionnel. J'avais en effet à cœur que le produit soit très "léché". La notion de MVP (*Minimum Viable Product*) est très populaire actuellement. Elle consiste, plutôt que de construire la "cathédrale" tout de suite, à se contenter d'une petite tourelle et à voir si elle plaît avant de se lancer dans les autres parties du bâtiment. Certains prennent ce concept au pied de la lettre et présentent un produit bâclé, qui risque de nuire à leur image de marque et de perturber les résultats du test. Nous avons fait le choix de livrer une version qui porte sur un périmètre relativement restreint mais qui soit très aboutie.

Du coup, Yann, notre développeur, est parti en vacances juste après le lancement. Or, même si la version bêta était très fonctionnelle, elle présentait un bug considérable : elle consommait 100 % du processeur, ce qui signifie que, pendant qu'elle tournait, les utilisateurs ne pouvaient rien faire d'autre. Le premier retour d'un utilisateur, envoyé sur Twitter, a cependant été très positif : « *J'ai essayé Pealk le temps d'un café : c'est top.* » Puis nous avons constaté que certains utilisateurs revenaient plusieurs fois sur l'application, ce qui était encourageant. Même avec un bug, notre application suscitait de l'intérêt, ce qui signifiait que certains percevaient son potentiel et étaient prêts à tolérer quelques défauts. D'autres étaient cependant beaucoup plus sévères : « *Vous n'apportez aucune valeur ajoutée.* » Mais ils n'étaient pas dans notre cible.

Dès son retour de vacances, Yann a résolu le bug sans difficulté, et le logiciel a alors atteint un bon niveau de performance. Le lendemain de cette mise à jour cruciale, l'un des experts les plus influents du *social recruiting* a testé l'application et son article a été dithyrambique. S'il l'avait essayée un jour plus tôt, le résultat n'aurait sans doute pas été le même...

Après cette première revue, les articles sur Pealk se sont multipliés un peu partout dans le monde : aux États-Unis, en Grande-Bretagne, en Inde, en Irlande, en France, au Canada, aux Pays-Bas, en Espagne. Tous étaient excellents et, en quelques semaines, nous avons reçu des centaines de messages d'utilisateurs de type « *J'adore !* », « *C'est le meilleur outil que j'aie jamais utilisé* », etc. Aujourd'hui, avec le recul, je peux témoigner qu'un tel succès est rare. À l'époque, cela nous paraissait presque normal.

Premiers contacts avec LinkedIn

Tout semblait également s'annoncer sous les meilleurs auspices du côté de LinkedIn. L'un des contacts que nous avons pris aux États-Unis s'est avéré fructueux : une personne située au bon niveau hiérarchique nous a répondu. L'équipe en charge du développement stratégique et business des applications de LinkedIn a organisé une conférence téléphonique d'une heure avec nous. À l'issue de cet échange, nos interlocuteurs nous ont annoncé que notre projet s'inscrivait bien dans leur stratégie et qu'ils allaient s'engager dans un partenariat avec nous. Une seule petite déception : Pealk serait réservé aux utilisateurs premium, qui ne représentaient alors qu'environ 0,4 % des utilisateurs de LinkedIn. Mais il s'agissait des utilisateurs les plus actifs. Le soir, nous avons fêté la bonne nouvelle au restaurant avec Anthony et Nicolas. Nous étions soulagés : non seulement notre produit fonctionnait, mais la principale incertitude pesant sur notre *business model* semblait en bonne voie d'être levée.

De fait, dans les jours qui ont suivi, nous avons constaté qu'une vingtaine de personnes travaillant chez LinkedIn essayaient Pealk. Le *community manager* de LinkedIn Allemagne a même envoyé un tweet positif à propos de notre application. Nous y avons vu un nouveau signe de bon augure pour notre partenariat.

Maintenant que je travaille dans une grande entreprise, je sais que c'était une interprétation très naïve. LinkedIn n'est pas une entité en soi mais une abstraction : elle compte 3 000 salariés, et le fait qu'une ou plusieurs personnes, même à un haut niveau de responsabilité, nous soient favorables, ne préjugeait en rien des positions que prendraient les autres décideurs. Au sein d'une entreprise de cette taille, il existe beaucoup de divergences et de conflits.

Nouvelles inquiétudes

Malgré tous ces signaux positifs, nous n'avons pas tardé à être à nouveau assez inquiets, en particulier sur la façon de changer d'échelle. Nous n'avons pas investi un euro en marketing et nous nous étions reposés sur le bouche à oreille. Or, l'augmentation du nombre d'utilisateurs était linéaire et non exponentielle. Comment passer de 3 000 à 300 000 utilisateurs, condition indispensable pour créer un véritable business ?

Par ailleurs, quelques projections financières nous ont montré que, si tout se passait très bien, notre chiffre d'affaires pouvait atteindre 15 millions d'euros par an, mais qu'en étant réalistes, il serait vraisemblablement plus proche de quelques millions. Or, il est difficile de lever 1 million d'euros pour financer le développement d'une entreprise dont le chiffre d'affaires probable est de quelques millions. Ce n'est pas ce genre de rentabilité qu'attendent les capitaux-risqueurs.

Nous avons aussi à nouveau des doutes sur la possibilité d'un partenariat avec LinkedIn. Nous prenions en effet conscience que notre application faisait concurrence à la solution professionnelle de recrutement de LinkedIn, qui lui rapporte 7 000 dollars par utilisateur et par an. De plus en plus d'internautes semblaient préférer Pealk et cette évolution était flatteuse pour nous, mais très risquée. Un partenariat semblait, en réalité, de moins en moins

vraisemblable. Il était plus logique que LinkedIn cherche à internaliser les fonctions offertes par Pealk, à la fois pour en priver ses concurrents et pour réaliser de la marge sur cette offre supplémentaire. J'ai été rapidement convaincu que la seule porte de sortie était très probablement l'acquisition de Pealk par LinkedIn.

Le coup d'arrêt

Là-dessus, trois mois après le lancement de Pealk, notre interlocuteur chez LinkedIn nous appelle depuis sa voiture : « *Votre application est géniale et votre marketing formidable, mais pour le partenariat, ça ne va pas être possible.* » Il ajoute que l'API va nous être coupée incessamment. Je fais valoir que des centaines de personnes utilisent l'application tous les jours et il nous accorde un délai de deux semaines. En revanche, nous ne réussissons pas à obtenir la moindre explication sur cette décision. En lot de consolation, notre interlocuteur nous propose de venir au mois de juillet dans la Silicon Valley, pour monter d'autres projets ensemble.

Nous sortons de cet entretien complètement "sonnés" et démoralisés : « *On est vraiment nuls. On aurait dû se douter dès le départ que ça finirait comme ça. Si personne n'a développé ce genre d'application, c'est qu'il était évident que ça ne marcherait pas.* » La nuit suivante, à deux heures du matin, j'étais l'invité d'une discussion Twitter animée par une Américaine très influente. J'ai dû faire comme si tout allait bien mais j'étais convaincu que l'aventure était finie.

La réplique

Notre avocat n'était pas de cet avis. Il voyait dans cette affaire une opportunité juridique : « *Ce qu'ils vous font n'est pas normal. Vous ne devez pas vous laisser faire !* » Nous avons découvert que, juste avant la conversation téléphonique, des membres de LinkedIn étaient allés explorer l'application en détail. L'utilisation d'une petite fonctionnalité jamais testée auparavant avait provoqué un bug, et c'est en analysant l'incident que nous avons pris conscience de l'identité des utilisateurs. C'était plutôt bizarre que, au moment où ils prétendaient renoncer, ils s'intéressent d'aussi près à notre application. Peut-être s'apprêtaient-ils à la copier ? Nous avons fait constater par huissier que LinkedIn avait exploré à fond notre application avant de nous annoncer l'abandon du projet et nous avons commencé à préparer un brevet. Il n'était pas question de nous laisser "tuer" sans rien faire !

Notre avocat nous a aidés à définir une stratégie de communication. J'étais persuadé que le côté David contre Goliath pouvait être très vendeur. Nos interlocuteurs de LinkedIn nous voyaient comme quatre étudiants français tout juste sortis de l'école et sans appuis (lors du fameux coup de fil, ils avaient vérifié que nous n'avions pas encore trouvé de capitaux-risqueurs), mais ils nous sous-estimaient : notre produit avait vraiment eu du succès et nous disposions d'une communauté de soutien très forte. Inversement, ils étaient en position de faiblesse dans les médias : peu de temps auparavant, suite à une erreur de débutant, LinkedIn s'était fait voler plusieurs millions de mots de passe d'utilisateurs, ce qui lui avait valu une pluie de critiques.

David contre Goliath

Avec l'aide de notre avocat, nous rédigeons et adressons un communiqué de presse à 400 journalistes et à tout notre réseau. Le résultat est bien au-delà de nos espérances. Le communiqué provoque un énorme buzz : plus d'une cinquantaine d'articles, des milliers de tweets, des centaines de messages de soutien. Un journaliste de *The Next Web*, une revue de premier plan dans le domaine des technologies internet aux États-Unis, publie un article dans lequel il donne la version de LinkedIn. L'entreprise affirme que, suite au vol des mots de passe, elle a fait réaliser un audit de sécurité et que c'est ce qui l'a conduite à nous couper l'accès à l'API, après nous avoir vainement demandé certaines modifications. Cette version est totalement mensongère mais plutôt habile, car elle peut presque laisser croire que nous

sommes indirectement à l'origine du vol des mots de passe. Toutefois, à la fin de l'article, le journaliste s'interroge : pourquoi une start-up qui dépendait à 100 % de LinkedIn aurait-elle refusé de procéder aux modifications demandées par l'entreprise ?

Je contacte le journaliste en question et, en pleine nuit, nous discutons pendant une heure. Je lui raconte toute l'histoire et je lui envoie les emails confirmant ma version des faits. Six heures plus tard, il publie un long article à charge contre LinkedIn, intitulé « *Developers Should Worry That LinkedIn Betrayed This French Startup* ». À nouveau, le buzz est énorme, particulièrement sur le réseau LinkedIn. Pour nous, c'est un grand soulagement : nous ne mourrons pas en silence et notre honneur est sauf !

Les dirigeants de LinkedIn, qui jusqu'alors traitaient cette affaire par le mépris, sont maintenant obligés de s'expliquer de façon plus précise sur les raisons pour lesquelles ils nous ont coupé l'API. Ils avancent deux arguments techniques peu convaincants et un troisième qui révèle assez maladroitement le pot aux roses : nous étions, d'après eux, en train de développer une application concurrente à leurs propres services. Pour la majorité des lecteurs, l'affaire est entendue. LinkedIn, après nous avoir fait miroiter un partenariat pendant des mois, a simplement décidé de nous éliminer. Sur le fond, et après coup, il nous est apparu incontestable que nous étions en train de faire concurrence à l'offre de LinkedIn pour les recruteurs. Ce sont les méthodes de LinkedIn qui sont critiquables, notamment son refus de négocier et même de s'expliquer sur sa décision, et ses propos diffamatoires à notre égard dans les médias.

Par chance, nous avons pris la précaution d'enregistrer la fameuse conversation téléphonique qui avait mis fin au partenariat car notre interlocuteur parlait très vite et nous voulions être certains de bien comprendre ce qu'il nous disait. Quand les avocats de LinkedIn nous ont adressé une lettre expliquant leur version des faits, nous leur avons envoyé l'enregistrement pour leur démontrer que cette version était fautive. Erreur de notre part : en Californie, il est illégal d'enregistrer les appels téléphoniques sans le consentement de ses interlocuteurs ! Les avocats de LinkedIn nous menacent alors de nous attaquer en justice et je me vois déjà sur la chaise électrique... Heureusement, des avocats américains nous rassurent. En France, enregistrer une conversation est en effet légal et, dans la mesure où l'enregistrement n'a pas été publié, nous ne risquons pas grand-chose.

Au passage, nous apprenons que l'interlocuteur qui nous avait appelé depuis sa voiture a quitté l'entreprise quatre mois après avoir été recruté, ce qui laisse entendre qu'il a été remercié. Avec le recul, nous comprenons que son erreur, du point de vue de LinkedIn, est probablement de nous avoir laissé développer notre projet au lieu de nous couper l'API dès le début. S'il l'avait fait, personne n'aurait jamais entendu parler de nous. Ensuite, nous avons acquis une telle notoriété chez les utilisateurs et une telle surface médiatique qu'il était trop tard pour se débarrasser de nous facilement.

Le rebond

Entre-temps, l'API a été coupée et notre application ne fonctionne plus. C'est un moment très difficile à vivre car nous avons l'impression que tout est fini. Nous nous préparons à attaquer LinkedIn le jour où notre application sera copiée, mais nous savons qu'un procès aux États-Unis est très coûteux et que tout cela peut durer très longtemps.

Nous commençons à envisager diverses solutions pour rebondir, par exemple essayer de nouer un partenariat avec un des concurrents de LinkedIn. Mais ils sont plus petits et le business sera donc moins intéressant. Nous pourrions aussi nous intéresser à d'autres formes de "chasse", mais cela supposerait de refondre entièrement l'application, sans garantie d'apporter une aussi grande valeur ajoutée.

Je passe dix jours en Silicon Valley et, grâce à la notoriété générée par cette affaire, je rencontre énormément de gens. Si je veux chercher du travail là-bas, je suis assuré d'en trouver. Mais cela me paraît vraiment trop triste de voir disparaître un produit qui marchait bien et d'avoir fait tout ces efforts pour en arriver là.

C'est alors que plusieurs entreprises de premier plan nous contactent en vue d'une acquisition, ce qui nous apparaît comme la meilleure solution : c'est une reconnaissance de la qualité du produit, l'opportunité de développer la vision de Pealk, une sortie financière à ne pas négliger, et une forme d'accomplissement pour nous.

C'est finalement avec Viadeo que nous faisons affaire, après des négociations relativement longues et, à nouveau, pleines de rebondissements. Nous avons eu la bonne idée de commencer à préparer l'intégration de Pealk à Viadeo sans attendre que la négociation soit finalisée, ce qui a beaucoup facilité les choses. Par ailleurs, nous avons encore une fois bénéficié d'un hasard favorable, le fait que Viadeo vienne de lever des fonds, ce qui rendait l'acquisition de Pealk plus vraisemblable.

Parallèlement au rachat de Pealk, j'ai rejoint Viadeo et, depuis deux mois, ma mission consiste à faire revivre Pealk sur Viadeo, à travers une nouvelle offre destinée aux professionnels, intermédiaire entre l'offre Premium et les solutions pour les grandes entreprises. Je m'occupe à la fois des questions produit, des questions techniques et des aspects marketing et stratégie, et c'est tout à fait passionnant.

Le rôle limité de la stratégie

La trajectoire de Pealk a été faite de hasards et de bifurcations. Jamais nous n'aurions pu la planifier. En particulier, la "trahison" de LinkedIn a finalement été une chance pour nous : elle nous a évité de mourir à petit feu en attendant un contrat qui ne viendrait pas ou de nous embourber dans un partenariat qui, en définitive, n'aurait peut-être pas engendré un business très intéressant. Surtout, elle nous a conféré une visibilité internationale qui a attiré l'attention de Viadeo et l'a incité à nous contacter.

Pourtant, à chaque étape de cette trajectoire imprévisible, beaucoup de gens ont exprimé des avis très tranchés sur ce qui se passait. Par exemple, lors du lancement de Pealk : « *L'application est géniale !* » ou « *Elle est sans intérêt.* » Quand LinkedIn a brutalement décidé de nous couper l'API : « *Il fallait s'y attendre.* » Quand nous avons décidé d'alerter la presse : « *Vous perdez votre temps.* » Puis, quand le buzz a été énorme : « *C'est normal que cette histoire passionne tout le monde.* » Plus tard, le rachat par Viadeo a également été considéré comme logique, alors que les négociations ont connu de nombreuses péripéties.

Mais nous aussi, nous avons constamment manqué de recul sur ce qui se passait. Nous avons survalorisé notre premier produit, dont personne ne voulait, et sous-valorisé le deuxième, qui présentait un vrai potentiel. Tout au long de l'histoire de Pealk, nous nous sommes montrés trop optimistes en général, et trop pessimistes pendant les moments de crise.

Prétendre que c'est la qualité de la stratégie qui fait la réussite de la trajectoire d'une entreprise relève donc d'une sur-rationalisation a posteriori. Comme le note Ben Silbermann, CEO de Pinterest, « *Most people generalize whatever they did, and say that was the strategy that made it work. In reality, there's very little way of knowing how various factors contributed to success or failure* ».

Apprendre le métier d'entrepreneur

Pourtant, je souhaite pouvoir tirer des leçons de cette histoire, afin de comprendre comment augmenter les chances de succès d'une start-up. Ceci pose au préalable la question de savoir ce que l'on entend exactement par succès ou échec d'une aventure entrepreneuriale.

Pour certains, la réussite d'une start-up se mesure au fait qu'elle réussisse à lancer son produit et que les gens l'utilisent. Pour d'autres, le critère déterminant est l'argent, à travers le montant des levées de fonds ou celui de la vente de l'entreprise. Pour d'autres encore, c'est le fait d'acquérir un statut social, de "faire le buzz". Certains sont surtout fiers d'avoir créé une entreprise pérenne, qu'elle soit familiale ou cotée en Bourse. D'autres s'intéressent à

l'aventure humaine et à l'apprentissage qu'elle représente. Ma première start-up, un échec total en termes de business, avait constitué une certaine réussite de ce point de vue. On peut aussi retenir comme critère la qualité de la méthode de travail. Même si le projet Pealk n'avait pas abouti, je le considérerais comme un grand succès dans la mesure où nous avons appliqué une vraie méthode d'entrepreneur : nous sommes partis d'un besoin bien identifié et nous avons adopté une démarche construite et pertinente, qui tranchait avec la méthode "pourrie" de l'expérience précédente...

DÉBAT

La stratégie du coucou

Un intervenant : *En développant votre application à partir de l'API d'un réseau social, ce qui revient à adopter la stratégie du coucou, vous aviez en réalité deux clients : les utilisateurs de votre application et l'entreprise qui, tôt ou tard, serait tentée de vous racheter. Il n'est pas facile de travailler pour deux clients à la fois. Comment avez-vous géré cette contradiction ?*

Boris Golden : Au départ, nous n'avons pas perçu le risque de nous trouver en concurrence avec LinkedIn. Il ne nous est apparu que plus tard. Nous étions surtout soucieux d'offrir un produit de qualité à nos utilisateurs, qui apporterait aussi de la valeur à LinkedIn et l'inciterait à ne pas nous couper l'API. L'un des plus gros risques à nos yeux était, par exemple, que les gens utilisent notre application pour faire du spam. C'est pourquoi nous avons énormément mis l'accent sur l'aspect qualitatif. Nous avons bridé les possibilités d'envoi de masse et incité nos utilisateurs à bien sélectionner les profils et à customiser leurs messages. Certains auraient aimé pouvoir envoyer une centaine de messages par jour. Nous leur répondions que Pealk n'était pas un outil de marketing par courriel mais un outil de productivité pour contacter les personnes individuellement.

Int. : *En définitive, quel était votre business model ?*

B. G. : Au départ, il s'agissait de proposer une application gratuite, de la tester sous une forme un peu restreinte, puis de proposer une offre premium payante à côté de la version de base gratuite (modèle *freemium*). Nous n'avons pas dépassé le stade de l'offre gratuite mais nous avons recueilli beaucoup de témoignages d'utilisateurs prêts à payer pour ce service. Cela dit, nous ne pouvions pas passer à une offre payante sans obtenir l'accord préalable de LinkedIn. Quand nous avons compris que la seule issue était en réalité de nous faire racheter, aller plus loin dans la définition d'un *business model* n'avait plus de sens.

Si c'était à refaire...

Int. : *Si c'était à refaire, quelles erreurs éviteriez-vous ?*

B. G. : Je serais beaucoup plus circonspect lorsque des relations business s'installent avec une entreprise. Que ce soit pour le partenariat ou le rachat, notre avocat nous disait toujours : « *Tant que rien n'est signé, rien n'est fait.* » Nous avons tendance à penser que, dans notre cas, c'était différent, mais c'est la même règle pour tout le monde, et jusqu'au bout.

Je serais aussi plus attentif aux situations de passager clandestin dans l'entreprise. Si quelqu'un n'apporte pas une vraie valeur, il ne doit pas rester, même si on l'aime bien. De façon plus générale, je serais plus intransigeant sur la répartition des rôles et du capital en fonction des compétences.

Je ne perdrais pas de temps à définir un *business plan* très détaillé. Pour une start-up du web, il vaut mieux se contenter de rédiger un document structuré de quelques pages qui définisse la vision de l'entreprise et les différentes hypothèses à l'instant T, en sachant que tout cela évoluera très vite.

Je ne commettrais pas l'erreur de confier à un commercial d'aller à la rencontre des consommateurs dans la phase d'élaboration du produit.

Je résisterais à la tentation de concevoir un produit trop complexe, ce qui fait perdre du temps en développement. Je privilégierais la plus grande simplicité possible et j'attendrais que les gens demandent des fonctions supplémentaires avant de les créer. C'est ce que nous avons fait, mais seulement au bout de trois mois de développement.

Enfin, je cultiverais des plans B beaucoup plus en amont dans le cycle. Par exemple, en parallèle des négociations avec LinkedIn, nous aurions dû être déjà en discussion avec Viadeo, Xing et tous les autres acteurs majeurs du recrutement sur le web.

Int. : *Et que referiez-vous de la même façon ?*

B. G. : Je me relancerais dans cette aventure sans hésiter, quelle que doive en être l'issue, et je travaillerais à nouveau avec passion et comme un fou.

Je referais le même choix de travailler sur l'API des réseaux sociaux plutôt que de chercher à développer par nous-mêmes un moteur de recherche de profils sur le web. Il faut savoir adapter ses ambitions à l'équipe dont on dispose. On voit souvent des gens dire : « *J'ai un superbe projet et une vision. Il ne me reste plus qu'à constituer une bonne équipe.* » À choisir, c'est plutôt l'inverse qui serait vrai : il faut constituer l'équipe et explorer une vision, puis étudier comment on veut monter le projet concrètement.

Je garderais la même flexibilité et je veillerais à m'appuyer sur un *business angel* qui ne soit pas étouffant et soit lui aussi très réactif, comme celui qui nous a accompagnés. Nous lui avons accordé une part importante du capital, mais au moment des difficultés avec LinkedIn, il nous a immédiatement versé 50 000 euros de plus pour déposer le brevet et financer mon voyage en Silicon Valley, alors même que la situation était très risquée financièrement. On parle souvent de dilution des actions, mais le risque est plutôt la dilution du pouvoir. Il vaut mieux un *business angel* qui vous fait confiance et vous laisse travailler plutôt que quelqu'un qui vous appelle tous les dimanches pour savoir où vous en êtes, ce qui ne sert à rien.

J'aurais également à cœur de gérer l'argent avec parcimonie, comme nous l'avons fait dans le projet Pealk. Pour une start-up comme la nôtre, les deux seuls domaines dans lesquels il vaut la peine d'investir sont l'ingénierie et le juridique. Faire du marketing très en amont n'a pas beaucoup de sens. Il faut aussi garder de l'argent pour investir dans la propriété intellectuelle lorsque le moment est venu.

Se protéger par sa notoriété

Int. : *Vous n'avez songé à protéger votre propriété intellectuelle que relativement tard. Comment se fait-il que vous n'avez pas été copiés ?*

B. G. : C'est par notre vitesse que nous nous sommes protégés : nous avons sorti l'application en six mois. De plus, nous avons veillé à ce que l'interface soit très soignée. Certains ont d'ailleurs estimé que notre innovation reposait, pour l'essentiel, sur l'interface, et que « *tout le monde pouvait le faire* ». Mais ce n'est pas vrai car 95 % des nouvelles applications ont une interface médiocre. Par ailleurs, nous proposons également des fonctionnalités très innovantes.

Int. : *On a le sentiment que c'est votre notoriété sur internet qui vous a protégés de l'imitation, plus que tout le reste. Ne faut-il pas en tirer la conclusion que, pour ce genre d'application, il vaut mieux faire le plus de bruit possible que déposer un brevet ? On pense souvent à faire appel aux utilisateurs pour recueillir leurs avis et améliorer un produit, mais pas souvent pour protéger le produit.*

B. G. : Nous nous sommes énormément appuyés sur les témoignages des utilisateurs en veillant à montrer que ces utilisateurs étaient bien réels, et pour cela à mettre un lien entre leurs citations et leurs profils Twitter. Nous avons également mis en scène l'abondance des témoignages grâce à des boutons de défilement. Il faut dire aussi que le nombre des messages reçus nous a permis de ne retenir que ceux qui étaient dithyrambiques. Tout cela était effectivement sans doute plus efficace qu'un brevet. De la part de LinkedIn, il aurait été assez

honteux de copier ligne par ligne une application mise au point par une petite start-up française et cela lui aurait pris beaucoup de temps de refaire la même chose en interne sans copier directement l'application.

La suite

Int. : *Quels sont maintenant les projets des différents membres de l'équipe ?*

B. G. : Anthony continue à gérer des investissements familiaux et à soutenir la croissance d'autres start-up. Yann poursuit sa thèse et contribue, avec un statut d'indépendant, à l'intégration de Pealk dans Viadeo, en attendant de se lancer dans d'autres projets. Pour ma part, une fois l'intégration finalisée, je vais m'installer en Californie pour monter un petit *innovation lab* et essayer de créer d'autres produits comme Pealk.

Si une opportunité se présente, que ce soit dans cinq mois ou dans deux ans, je me lancerai volontiers dans une nouvelle entreprise, mais cela ne se planifie pas, et je sais que ce sera plus difficile que la première fois. Pour FGT Network, j'étais en train de faire ma thèse, j'avais obtenu une bourse et je disposais d'un certain confort financier. Créer une start-up ne m'a pratiquement rien coûté. Aujourd'hui, si je dois renoncer à un salaire et me financer pendant le montage de l'entreprise, je serai sans doute plus exigeant car le risque sera beaucoup plus élevé. Cela dit, l'intérêt d'avoir réussi une première expérience est qu'il est beaucoup plus facile d'attirer à la fois les talents, les capitaux et la presse... Donc, oui, je récidiverai.

Présentation de l'orateur :

Boris Golden : entrepreneur, spécialisé dans la conception de produits web innovants, il a fondé la start-up Pealk (rachetée en 2012 par Viadeo) ; il est titulaire d'un doctorat en informatique et d'un master en management de l'innovation de l'École polytechnique.

Diffusion juin 2013